

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

2009 Hyvinkää

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

Hyvinkää

**TUOTEKOHTAINEN KANNATTAVUUS
CASE: TOYOTA FINANCE FINLAND OY**

Hanna Silander
Liiketalous
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2009

Hanna Silander

Tuotekohtainen kannattavuus, Case Toyota Finance Finland Oy

Vuosi 2009

Sivumäärä 47

Opinnäytetyön aiheena oli tuotekohtainen kannattavuus. Kannattavuuden selvittäminen on yrityksille tärkeää, jotta tiedetään myydäänkö oikeita tuotteita oikeille asiakkaille. Aihe työhön tuli case- yrityksen toimeksiantona. Yritystä kiinnosti selvittää huoltoleasingosopimusten kannattavuus sopimustasolla. Leasing on pitkäaikaista vuokrausta ilman omistustavoitteita. Leasingrahoituksella hankittu kohde toimii rahoitusyhtiölle vakuutena, mikä on erona perinteiseen pankkilainaan. Monet yritykset käyttävätkin leasingia, koska leasingvastuut eivät näy velkana taseessa ja, jos hankinta oikeuttaa vähennykseen, voi vuokrasta tehdä arvonalisäverovähennykset.

Tarkoituksena oli selvittää, miten tuotteen kannattavuus saadaan selville ja minkälainen merkitys tuotteen kannattavuuden selvittämisellä on yritykselle. Työssä tutkittiin hinnoittelua ja eri hinnoittelumenetelmiä sekä käytiin lävitse huoltoleasingin hinnoittelu. Työssä pohdittiin kustannusten kohdistamista tuotteelle. Työssä otettiin myös kantaa asiakaskohtaiseen kannattavuuteen, mutta pääpaino on tuotekohtaisessa kannattavuudessa.

Teoriaosuudessa käydään lävitse kannattavuus ja eri menetelmiä kannattavuuden selvittämiseksi ja kustannusten kohdistamiseksi. Työssä on esitelty myös hinnoittelu ja eri hinnoittelumenetelmiä. Kannattavuuden parantamiseen on myös otettu kantaa. Teoriaosuudessa on myös avattu huoltoleasingosopimuksen elinkaari, josta käy ilmi miten sopimus käyttäytyy elinkaarensa aikana. Tärkeänä osana ovat huoltoleasingin tuotteen eri osat ja se miten ne vaikuttavat kannattavuuteen, ja se, miten nämä eri osat otetaan huomioon hinnoittelussa. Case- osuudessa onkin tietoa, miten Toyota Finance Finland Oy:ssä huoltoleasingosopimus hinnoitellaan.

Työssä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimusstrategia oli case- study eli tapaustutkimus. Paljon tietoa case- yrityksestä tuli avoimien haastattelujen kautta. Tällaista hiljaista tietoa, jota monessa yrityksessä on, ei olisi saanut oppikirjoista. Paljon tietoa tutkimuskohteesta saatiin yrityksen järjestelmistä, eli leasingjärjestelmästä sekä laskujen arkistointijärjestelmästä, nämä on käyty lävitse tarkemmin case- osuudessa. Case- osuudessa on esitelty tutkimuskohde, rajaukset ja käyty lävitse mahdollisia ongelmia. Casessa on myös esitelty tutkimuskohteen hinnoittelu ja kannattavuuden muodostuminen sekä kustannusten kohdistaminen.

Työn perusteella voidaan sanoa, että tuotekohtaisen kannattavuuden selvittäminen on erittäin tärkeää yrityksille ja auttaa kehittämään tuotteita oikeaan suuntaan tai jopa luopumaan kannattamattomasta tuotteesta. Case-yrityksessä tuotekohtaisen kannattavuuden selvittäminen auttaa hinnoittelussa sekä antaa tietoa tuotteen eri osa- alueista sopimuskohtaisesti.

Asiasanat Hinnoittelu, kannattavuus, elinkaari, kustannukset

Hanna Silander

Product cost- effectiveness, Case: Toyota Finance Finland

Year 2009

Pages 47

The subject of the thesis was product's cost-effectiveness. It's important for companies to know their cost-effectiveness so that they know if they sell the right products for right customers. The idea for the thesis came from the case- company. The company was interested in finding out the cost- effectiveness of their operating lease contracts. Leasing is long term renting without the goal to own the product that is leased. The leased product is collateral for the finance company, which is a difference to normal bank loan. Many companies use leasing because lease responsibilities don't show as a depth in company's balance. And if the purchase entitles the company to deduction the company can deduct the value added tax that is included in the rent.

Purpose of the thesis was to find out what products cost-effectiveness forms of and what relevance does it give to the company to find out the cost-effectiveness of a product. Price setting and different ways of pricing were examined in this thesis as well as how to direct expenses. Also customer's cost-effectiveness was examined but product's cost-effectiveness got the leading role.

In the theory part cost- effectiveness has been examined as well how to manage it. The theory part also covers pricing and different pricing methods. Costs and how to direct costs have been examined. And of course the theory part takes a stand on how to improve cost-effectiveness. The life span of operating lease is also covered, where one can see how the contract lives. Important parts are the different parts of operating lease and how they affect cost-effectiveness. As well as how those things are taken into consideration when pricing the operating lease contract. There is information in case-part of the thesis how Toyota Finance Finland Oy prices its operating lease.

Qualitative methods were used in this thesis and the research strategy was a case-study. A lot of information came from the case-company through open interviews. This kind of quiet information that a lot of the companies have wouldn't have found from the text books. Information according to the case was found in company's IT- systems. In the case- part has been introduced the research object, definitions and possible problems. In the case- part also the pricing of the research object was introduced and how the cost-effectiveness forms in the case-company and how the costs are directed to certain products.

By the thesis it can be said that it's very important to the company to find out products cost-effectiveness. It also helps to develop the products to the right direction or even stop manufacturing a product that is unprofitable. Also in the case-company finding out the products cost-effectiveness helps with the pricing and gives information about the products different parts.

Key words pricing, cost- effectiveness, lifespan, expenses

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus	8
1.2	Tutkimusaineisto ja - menetelmät.....	8
1.3	Työn rakenne ja eteneminen	9
1.4	Reliaabelius ja validius	10
2	KANNATTAVUUS.....	11
2.1	Kustannus ja kustannuskäsitteet	11
2.2	Elinkaariajattelu.....	16
2.3	Kannattavuuden parantaminen.....	21
2.4	Kannattavuuden arviointi	22
2.5	Tuotteen hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmiä	26
3	CASE TOYOTA FINANCE FINLAND OY	30
3.1	Tutkimuskohde.....	32
3.1.1	Rajaukset.....	33
3.1.2	Ongelmat ja riskit.....	33
3.2	Huoltoleasingauton hinnoittelu.....	34
3.3	Kannattavuus ja kustannukset.....	36
4	POHDINTA	38
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Tuotekannattavuus on yksi tärkeistä asioista yritystoiminnassa. Jos tuote on hinnoiteltu väärin tai hinnoittelussa ei ole otettu huomioon oikeita kustannuksia, voi yritys myydä tuotteita kannattamattomasti. Kustannusten oikea huomioiminen onkin tärkeää, jotta tuotteen oikea kannattavuus selviää. Tuotteen kannattavuuden selvittäminen auttaa yritystä tekemään oikeita päätöksiä.

Jos yritys tekee voittoa, voidaan ajatella sen olevan kannattava. Pelkästä voitosta ei kuitenkaan selviä, mistä yrityksen voitto muodostuu. Yrityksillä saattaa olla monia tuotteita, joista osa on kannattamattomia, mutta uppoavat massaan, koska tuotekohtaista kannattavuutta ei ole selvitetty. Tämä sama pätee myös asiakkaisiin. Asiakaskohtaista kannattavuutta tulisi tutkia samasta syystä, kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia.

Kannattavuus onkin moniulotteinen käsite, jonka hallitseminen edellyttää kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämistä. Se on myös yrityksen taloudellisen menestyksen keskeisin osatekijä. Yksi toiminnan jatkumisen perusedellytyksistä on, että talousprosessin toiminnot kytetään suunnittelemaan ja toteuttamaan niin, että kannattavuusvaatimus tulee täytetyksi. (Laitinen 1992, 215; Artto, Koskela, Leppiniemi & Virtanen 1994, 161.)

Markkinoiden signaalit vaikuttavat erilailla yrityksen menestykseen. Laskentatoimen haasteita onkin tunnistaa näitä signaaleja. Tunnistamisen jälkeen saadaan hyviä työkaluja laskea ja arvioida erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia yrityksen talouteen ja kannattavuuteen. Liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttavat jatkuvasti yrityksen informaatiotarpeisiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 23.) Työn edetessä ja tutustuttaessa hinnoittelumenetelmiin kävi selväksi, kuinka tärkeää case-yritykselle markkinoiden seuraaminen on.

Yrityksen onkin oltava valmis mahdollisiin muutoksiin, koska asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua. Jos yritys ei muuta liiketoimintaansa asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, yritys ei pysy enää markkinoilla. Markkinoilla vallitsee jonkinasteinen epävakaisuus, minkä takia ei voida olettaa tietyn tuotteen myynnin olevan pysyvää. Ulkoiset tekijät vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittymiseen. Yritysten on hyvä ennakoida ulkoisten tekijöiden muutoksia, ettei yllätyksiä pääse tulemaan. Markkinoilla tapahtuvien muutosten takia on yritysten jatkuvasti kehitettävä liiketoimintaansa. (Andersson ym. 2001, 13-14; 15.)

Jatkuva kehittäminen onkin yksi Toyotan arvoista, joista kerrotaan case-osuudessa kappaleessa kolme. Edellä esiteltyt tekijät vaikuttavat myös tuotteiden hinnoitteluun, joten yrityksen onkin oltava hereillä muutosten tapahtuessa. Muuten hinnoittelu ei ole kilpailukykyinen mui-

hin nähden ja saattaa olla kannattamaton. Tästä esimerkkinä 1.4.2009 voimaan tullut autoveromuutos, johon rahoitusyhtiöiden, kuten myös muiden autoalalla toimijoiden, piti reagoida lyhyellä varoitusaajalla. Jos leasingissa ei olisi muutettu hinnoittelua, olisivat tuotteet kannattamattomia.

Kilpailuympäristössä on tapahtunut muutoksia, jotka ovat lisänneet hyvän kustannustiedon arvoa ja vähentäneet samanaikaisesti sen hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia. Tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen on tullut uusia lähestymistapoja, jotka vaativat uudentyyppistä tietoa myös kustannuksista. Vanhentuneet ja harhaanjohtavat kustannusjärjestelmät tulisi hylätä, koska ne eivät välitä tietoa asiakkaiden tarpeista eivätkä kerro, mitkä tuotteet tai asiakkaat ovat kannattavia tai kannattamattomia. (Turney 1992, 9)

Operatiivisen johtamisen tasolla seurataan kannattavuutta hyvin moniulotteisesti. Tuotteen kannattavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat kiinnostuneita tuotepäälliköt. Heitä saattaa myös kiinnostaa tuoteryhmän tulos ja markkinoinnin tehokkuus. Myyntiosaston johtaja taas on kiinnostunut siitä, miten kannattavaa tietyn yksikön toiminta on ja miten eri elementit vaikuttavat siihen. (Alhola & Lauslahti 2000, 36.)

Asiakasseuranta on vaativa seuranta-alue ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakkaita segmentoidaan eri lailla ja segmentointiin vaikuttaa markkina-alue, jolla toimitaan ja se mikä on tehokkain myyntitapa. Esimerkiksi yritykset voidaan segmentoida koon, maantieteellisen sijainnin, toimialan ja ostokäyttäytymisen mukaan. Laskentajärjestelmissä asiakasseuranta on erityisen vaativa, koska sisällölliset vaatimukset ovat monipuoliset. (Alhola & Lauslahti 2000, 34-35.)

Suomala ja Paranko muistuttavat artikkelissaan Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta (7.11.2008), että kannattavuudessa ei ole kyse vain arvon tuottamisesta omistajille. Kannattava yritys toimii arvojensa mukaisesti ja pystyy tuottamaan hyvää kaikille sidosryhmille. He painottavatkin, että kannattavuuden ohjaamisessa ja johtamisessa on suomalaisissa yrityksissä paljon kehitettävää.

Tässä työssä perehdytään tuotekohtaiseen kannattavuuteen. Tutkitaan, miten tuotteen kannattavuus saadaan selville ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työssä perehdytään myös kustannuksiin ja siihen, miten ne tulisi jakaa tuotteille, jotta tuotteen kannattavuus saataisiin oikein selville. Tutkitaan myös hinnoittelua ja eri hinnoittelumenetelmiä. Tutkimuksessa otetaan kantaa asiakaskohtaiseen kannattavuuteen.

1.1 Tutkimusongelma ja raja

Tutkimusongelmana on tuotekohtainen kannattavuus. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- mitä hyötyä kannattavuuden seuraaminen tuottaa yritykselle?
- miten tuotteen ja sen elinkaaren kannattavuus lasketaan?
- mitä ongelmia tuotteen elinkaaren kannattavuuden selvittämisessä voi olla?
- mitä tapoja kustannusten käsittelemiseksi on?
- miten hinnoittelussa otetaan huomioon erilaisia muuttuvia tekijöitä?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tuotteen kannattavuus ja se, miten yritys pystyy käyttämään hyväksi saatavaa tietoa. Esimerkiksi hinnoittelussa tutkitaan, mitkä ovat tuotteen hinnoittelun onnistumisen edellytykset, onko hinnoittelussa osuttu oikeaan vai ovatko hinnat vain arvioita, jotka eivät perustu faktoihin. Selvitetään myös minkälaiset kustannukset tuotteille tulisi kohdistaa ja millä perusteella kohdistaminen tapahtuu. Otetaan kantaa myös asiakas-kohtaiseen kannattavuuteen ja siihen, miten sen seuraaminen hyödyttää yritystä.

Työn aihe syntyi oman kiinnostuksen kautta sekä case-yrityksen toimeksiantona. Case-yrityksessä vaihdettiin leasingjärjestelmää vuonna 2007 ja tuotekohtaisen kannattavuuden seuranta vaikeutui sopimustasolla. Tuotekohtaista kannattavuutta ei ole kokonaan avattu sopimustasolla, vaikkakin tuotteen hinnoittelu on tehty tarkkaan ja kannattavuutta seurataan yleisellä tasolla koskien kaikkia sopimuksia. Tuotekohtaisen kannattavuuden selvittäminen sopimustasolla on osaksi jäänyt, koska se vaatii paljon manuaalista työtä ja eri järjestelmien käyttöä. Tietoa ei saa automaattisesti. Samalla selvityksellä saadaan tietoa eri asiakkaista ja siitä, miten kannattavia eri asiakkaiden sopimukset ovat.

Työ käsittelee tuotekohtaista kannattavuutta ja tuotteen elinkaarta, ja tuotteen kannattavuuteen vaikuttavia asioita kuten kustannuksia. Työssä otetaan kantaa myös asiakas-kohtaiseen kannattavuuteen ja tuotteiden hinnoitteluun. Työssä keskitytään tuotteen elinkaareen ja case-osuudessa tutkitaan, mitä tuote on tuottanut, eli miten hinnoittelussa on onnistuttu, mitä asioita pitää ottaa huomioon. Tutkimus antaa suuntaa tuleville päätöksille hinnoittelussa ja tuo esille mahdollisia ongelmakohtia. Case-yrityksen pyynnöstä tutkimuksen numerotiedot eivät ole oikeat vaan muunnellut.

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Työ toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana oli case-study eli tapaustutkimus, sille tyypillisiä piirteitä ovat yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon kerääminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauk-

sia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa tilanteessa ja omassa ympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Aineisto koostetaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Tässä työssä käytetään lähteinä painettuja lähteitä, verkkolähteitä sekä avointa haastattelua työpaikalla, tiedonkeruussa käytetään yrityksen tietokantoja.

Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, joten keskustelu on vapaampaa. Avoimessa haastattelussa haastateltavalta selvitetään ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Avoin haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2004, 198-199.) Tässä työssä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Mitään erillistä haastattelurunkoa ei ollut ja haastattelut olivat enemmän vapaamman keskustelun tyyliä. Aihealue oli ennen haastattelua määritelty. Vapaa ja avoin keskustelu sopii case-yrityksen ilmapiiriin, jossa kaikista työasioista puhutaan avoimesti.

1.3 Työn rakenne ja eteneminen

Työn teoreettisessa viitekehyksessä on tietoa kannattavuudesta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen. Tähän lukeutuu tuote- ja asiakaskannattavuus, katetuottolaskenta, kustannuslaskenta, hinnoittelu ja tärkeänä osana kustannukset ja kustannusten kohdistaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös kuvattu huoltoleasingsopimuksen elinkaari, mikä on tutkimuskohteen kannalta olennaista.

Teoreettisen viitekehyksen miettimisessä käytettiin apuna Toyotallakin käytettävää A3 lomaketta. Lomaketta käytetään Toyotalla projekteissa, kehittämiskohteissa ja muissa suunnitelmia vaativissa töissä. Lomakkeen avulla mietitään työn tausta eli miksi jotain lähdetään kehittämään, käydään lävitse nykytila eli mikä tilanne on tällä hetkellä ja määritellään tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Mietitään asianosaiset eli ketkä työhön liittyvät ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Lopuksi tarkistetaan, onko tavoitteet saavutettu ja mietitään mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Toyotan ajatuksena on, että kaikessa on aina parannettavaa.

Case-osuudessa esitellään millainen Toyota Finance Finland Oy:n (myöhemmin TFF) huoltoleasing hinnoittelu on ja mihin se perustuu. Tutkitaan tuotteen kannattavuutta ja sille kohdistuvia kustannuksia. Työn aihe syntyi keväällä 2008, oman työn ja kiinnostuksen sekä case-yrityksen toiveiden kautta. Teoriaosuuden hahmottaminen alkoi syksyllä ja varsinaisen tutkimusaineiston keruu vasta helmikuussa 2009 tutkimuskohteen rajauksien vuoksi.

1.4 Reliaabelius ja validius

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, sillä tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 216) Case-osuudessa mitataan tuotteen kannattavuutta ja mittaus on toistettavissa. Reliaabeliuteen otetaan työn kannalta enemmän kantaa case-osuudessa, jossa on käyty lävitse työn aikana esiintyneitä riskejä ja ongelmia.

Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä on reliaabeliuksen lisäksi toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tutkimuksessa mitataan tuotteen kannattavuutta ja otetaan kantaa myös asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Katetuottolaskenta ja kustannuslaskenta ovat tässä hyviä apuvälineitä.

Reliaabelius ja validius saatetaan termeinä kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja ne ovatkin saaneet kvalitatiivisissa tutkimuksissa erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksessa eivät perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit tule aina kysymykseen. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollakin tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Case-osuudessa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin, sekä kuvataan tarkemmin yrityksen järjestelmiä, joista tutkimukseen tietoa haettiin.

2 KANNATTAVUUS

Yritystoiminnan yksi peruslähtökohta on kannattavuus. Kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on välttämätön edellytys liiketoiminnassa. Kannattavuuden parantaminen on tavoiteltavaa ja se onkin yrityksissä yksi jatkuvan kehittämisen kohde. Kannattavuutta mitataan yrityksen tuottaman voiton määrällä. (Alhola & Lauslahti 2000, 17.; Jyrkkiö & Riistama 2004, 38.) Kannattavuutta voidaan tutkia kokonaiskannattavuutena, mutta nykyään tuotekannattavuuden ja asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen ovat kasvattaneet merkitystään yrityksissä. On huomattava, että tappiollisista tuotteista tai asiakkaista voidaan luopua, jolloin pystytään keskittymään kannattaviin ja uusiin tuotteisiin sekä asiakkaisiin.

Lähtökohtana kannattavuudelle on se, että yritys tuottaa enemmän sijoitetulle pääomalle, kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö yritykselle maksaa, eli voittoa tarkastellaan suhteessa voimavarojen panostukseen. Sijoitetun pääoman tuottoa arvioidaan suhteuttamalla voitto yrityksen sijoitetun pääoman määrään, tästä käytetään myös nimitystä ROI eli Return on investment. Voiton tarve aiheutuu siitä, että rahoitusmarkkinat odottavat korvausta sijoitettua pääomalle. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.; Andersson ym. 2001, 40.; Jyrkkiö & Riistama 2004, 38.)

Kannattavuus voidaan määritellä kahdella tavalla. Absoluuttisena kannattavuutena, esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotuksena, jolloin tulos esitetään euroina tai suhteellisena kannattavuutena, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteena. Vertailtaessa yrityksen eri ajanjaksoina saavuttamia tuloksia on suhteellisen kannattavuuden selvittäminen hyvä tapa. Voiton suuruus on perinteisesti ollut mittarina liiketoiminnan kannattavuudelle. Voitto on yrityksen toiminnan tuottojen ja kustannusten positiivinen erotus. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.; Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.) Seuraavaksi tarkastellaan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millä kannattavuutta voidaan selvittää. Kannattavuuden kannalta tärkeitä asioita ovat myös kustannukset, joita tutkitaankin ensimmäiseksi.

2.1 Kustannus ja kustannuskäsitteet

Yleensä kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. Huomiota tulee ottaa myös se panostus, joka on tarvittu tuloksen aikaan saamiseksi eli tulosta on siis verrattava uhrauksiin. On myös otettava kantaa siihen, minkä tasoista tulosta tuloksella tarkoitetaan eli mitä eriä tuotoista on vähennetty. Esimerkiksi kustannustarkastelussa on kiinnitettävä huomiota koko liiketoimintaketjuun. Liiketoimintaketjun tarkastelussa taas pitää kiinnittää huomiota logistiseen ketjuun, joka joissakin tapauksissa on erittäin pitkä. Onkin

alettu puhua niin sanotuista elinkaarikustannuksista. (Alhola & Lauslahti 2000, 50-52.) Tuotteen elinkaareen tutustutaan työssä jäljempänä luvussa 2.2.

Puutteelliset tiedot kustannuksista voivat tuhota yrityksen kilpailuaseman. Yritys voi asettaa asiat väärään tärkeysjärjestykseen ja keskittyä väärin ongelmiin. Puutteellinen tietojen käyttö saattaa johtaa erilaisiin ongelmiin. Yritys saattaa tällöin myydä väärä tuotteita tai palveluita, palvella väärä asiakkaita, suunnitella kalliita tuotteita tai lisätä tuotantokustannuksia. (Turney 1992, 9.) Seuraavaksi käydään lyhyesti lävitse meno, kustannus ja kulu.

Tuotannontekijät aiheuttavat menoa, kustannuksia ja kuluja. Näitä käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, ne eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Meno, josta ei odoteta enää tuloa, on kulu. Nämä ovat lähinnä kirjanpidon käsitteitä, kun taas kustannus on kustannuslaskennassa käytettävä käsite eli operatiivinen laskentatoimi käsittelee kustannuksia. Menot syntyvät, kun yritys hankkii tuotannontekijöitä, kustannukset syntyvät tuotannontekijöiden käytöstä. Kulu syntyy esimerkiksi silloin, kun varastoon on hankittu tuotannossa tarvittavia välineitä, jotka eivät enää sovi uuteen malliin. Meno on siis kulu laajempi käsite. Jotta nämä käsitteet voitaisiin erottaa toisistaan, on otettava kantaa jaksottamiseen eli siihen, milloin ja minkä suuruisina osina meno pilkotaan kuluksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 19.)

Seuraavassa on tietoa menojen jaksotuksesta, jota käytetään myös Case-yrityksessä esimerkiksi ohjelmistojen hallinnassa. Ohjelmistot ovat monesti kalliita ja suuria investointeja, joiden käyttöikä ei rajoitu hankintavuoteen.

Työvoima ja puhelin ovat tuotannontekijöitä, jotka kulutetaan lähes samaan aikaan kuin ne hankitaan, eli tällöin meno ja kulu osuvat samalle kaudelle. Esimerkiksi autoja ja koneita käytetään pidemmän aikaa, tällöin ne ovat käyttöomaisuutta. Näistä pidemmän aikaa käytössä olevista tuotannontekijöistä aiheutuvat menot jaetaan eri kausille eli jaksotetaan. On tiedettävä arvioitu pitoaika, jotta käyttöomaisuuden arvonalennus pystytään laskemaan. Arvon alenemista kuvataan taloudellisissa raporteissa poistojen avulla. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 22.) Myös rahoitukseen tulevista leasingautoista tehdään kuukausittain poistoja, sillä ne ovat rahoitusyhtiölle investointeja.

Poistoista tehdään suunnitelma, jonka mukaan poistot tehdään. Suunnitelmaan vaikuttaa se, kuinka pitkäksi omaisuuden taloudellinen pitoaika arvioidaan. Taloudellisena pitoaikana omaisuus on yritykselle kannattavaa. Poistojen avulla yritys säästää osan voitosta, jotta se voi ostaa uusia kalustoja ja koneita vanhoiksi käyvien tilalle. Poistoja ei kohdisteta kokonaisuudessaan yhdelle kaudelle, koska koneet tuovat yritykselle tuottoja myös myöhemmin vuosina. Koneita ja laitteita kutsutaan myös pysyviksi vastaaviksi. Pysyvät vastaavat jaksotetaan kuluiksi niille kausille, joihin ne vaikuttavat tulon muodostukseen, tällöin yhdelle kaudelle ei jää

kannettavaksi kalliin koneen hankintamenoa, mikä tuottaa tuloa myös myöhempinä kausina. Laissa on määritelty enimmäispoistot. Poistojen avulla yritys voi pienentää kirjattua tulostaan ja tuloverojaan. (Andersson ym. 2001, 23- 24.)

Sen sijaan, että yritys hankkisi voimavaroja omistukseensa, se vuokraa niitä. Menot ja kulut ovat tällöin vuokra- tai leasingkustannuksia. Kuluiksi lasketaan tilikaudelle kuuluva osa menoista. Vuokra ja leasingmaksut maksetaan pääsääntöisesti etukäteen, mikä merkitsee sitä, että nämäkin menot on jaksotettava, jotta saadaan selville todelliset kulut. (Andersson ym. 2001, 24.)

Myynnistä tulee yritykselle tuottoa, mutta ennen myyntiä on tapahtunut tuotantoprosessi, jossa tarvitaan tuotannontekijöitä. Tuotannontekijät voidaan jakaa työsuorituksiin, aineisiin ja tuotantovälineisiin. Tuotantovälineet voidaan jakaa vielä lyhytvaikutteisiin ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Nämä tuotantovälineet muodostavat kapasiteetin, joka on enimmäissuorituskyky aikayksikössä. (Alhola & Lauslahti 2000, 17-18.) Seuraavassa on lyhyesti kerrottu tuotannontekijöistä sekä kapasiteetista.

Kapasiteetista aiheutuvat kustannukset ovat kiinteitä, kuten tehtaista ja koneista aiheutuvat kustannukset. Yrityksessä päästään harvoin kapasiteetin maksimaaliseen tuotantoon. Toimintasuhde kertoo, kuinka monta prosenttia kapasiteetista on oikeasti käytössä. Nämä liittyvät hinnoitteluun, ja niiden taustalla olevat resurssit ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat oleellisia kun toimintaa suunnitellaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 19;53.)

Kapasiteetti: Enimmäissuoritemäärä aikayksikössä

Toiminta-aste: Todellinen suoritemäärä aikayksikössä

Toimintasuhde: Toiminta-aste \ Kapasiteetti * 100 %

Kustannukset: Tuotannontekijöiden määrä * Yksikköhinta

Kapasiteetin hyödyntäminen alentaa tuotteiden yksikkökustannuksia, jolloin tavarain tai palvelun tuottaminen asiakkaalle tulee halvemmaksi. Tällöin kannattavuuden paranemiseen on kaksi mahdollista syytä, tuotteesta saatava parempi kate tai myynnin määrän kasvu. Jos kapasiteetti jää osittain käyttämättä pitkäksi aikaa, on yrityksen mukautettava toimintaansa. Eli kapasiteetti pitää mukauttaa tarvetta vastaavaksi. Tämä tarkoittaa kiinteiden kustannusten vähentämistä. (Andersson ym. 2001, 53.)

Monissa yrityksissä käyttöaste jää alla sadan, eli kapasiteetti ei ole täydessä käytössä. Tämä koskee varsinkin yrityksiä, joiden myynti vaihtelee kauden mukaan. Palveluyritykset ovatkin erittäin herkkiä suhdannevaihteluille, koska ne eivät voi varastoida tuotteitaan hiljaisena aikana huippusesonkia varten. (Andersson ym. 2001, 54.) Case-yrityksessä leasingintoiminnassa

kesä on hiljaista aikaa, koska yrityksissä ihmiset ovat lomilla ja autohankintojen suunnitelmat tehdään monesti lomakausien ulkopuolella. Seuraavaksi käydään lävitse kustannuskäsitteitä, jotka ovat tärkeitä muun muassa kustannuslaskennassa.

Tuotot lisääntyvät myynnin mukana, mutta miten kustannusten käy myynnin lisääntyessä. Yrityksen kustannukset on jaettavavissa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteisiin kustannuksiin eivät vaikuta vähäiset muutokset myynnissä eli volyymin määrä. Muuttuviin kustannuksiin toiminnan volyymin vaikuttaa välittömästi ja näitä kustannuksia kutsutaan suhteellisesti muuttuviksi. Muuttuvat kustannukset jaetaan vielä progressiivisiin ja degressiivisiin kustannuksiin. (Andersson ym. 2001, 49-50.)

Palveluyrityksessä muuttuvia kustannuksia esiintyy provisio- tai urakkapalkkoissa, mutta muuten kustannukset ovat tavallisesti kiinteitä. Palveluyrityksen tuotteita on mahdoton varastoida, koska ne myydään paikan päällä. (Andersson ym. 2001, 50-51.) Case-yrityksen tapauksessa voidaan sanoa, että muuttuvia kustannuksia ei ole ollenkaan. Muuttuvia kustannuksia ei työssä käsitellä syvällisesti, koska ne ovat epäolennaisia työtä ja case-yritystä mietittäessä. Kiinteät kustannukset case-yrityksessä nousevat palkkojen ja vuokrien noustessa ja uutta työvoimaa palkattaessa. Kiinteiden kustannusten huomioiminen case-yrityksen hinnoittelussa käsitellään luvussa 3.1.3.

Palveluyrityksessä kiinteiden kustannusten osuus on suuri kokonaiskustannuksista. Ratkaisuja kustannustehokkuuteen haetaan usein myyntimäärän lisäämisestä, paremmasta katteesta tuotteissa sekä hinnoittelusta. (Melamies & Paakkunainen 1997, 11.) Esimerkiksi korkohinnoittelua voidaan tiukentaa, kun markkinoilla tapahtuu muutoksia. Kuten tämän hetkinen talouden tilanne osoittaa, monet pankit ja rahoituslaitokset nostavat lainojen marginaaleja, jolloin rahoittajalle jää korkotuotoista enemmän katetta. Tällöin rahoittajat varautuvat korkojen nousuun sekä tuovat yritykselle varmuutta epävarmassa taloustilanteessa. Epävarmassa taloustilanteessa myös rahoittajat joutuvat maksamaan rahasta suurempaa korkoa.

Kiinteiden kustannusten voidaan katsoa syntyvän tuotantovalmiuden ylläpidosta. Ne ovat olemassa, vaikka toiminta-aste olisi nolla, ne ovat siten kapasiteettikustannuksia. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi vuokrat, palkat ja pitkävaikutteiset tuotantovälineet. Kiinteät kustannukset voivat olla myös puolikiinteitä, jolloin ne kasvavat hyppäyksittäin tuotantomäärien kasvaessa. Käytännössä kiinteät kustannukset eivät siis aina ole kiinteitä. (Alhola & Lauslahti 2000, 56- 57.) Case-yrityksen kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi palkat, poistot ohjelmistoista ja toimitilavuokrat.

Kiinteät kustannukset tulisi hyödyntää mahdollisimman hyvin, jolloin yrityksen kannattavuus on parempi. Toiminta on pyrittävä pitämään niin laajana kuin mahdollista nykyisiin kiinteisiin

kustannuksiin nähden eli yrityksen on käytettävä koko kapasiteettinsa. Ellei yritys käytä koko kapasiteettiaan, tulot eivät ehkä riitä kaikkien kustannusten kattamiseen. (Andersson ym. 2001, 51.)

Muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset muodostavat yhdessä kokonaiskustannukset. Yksikkökustannus saadaan, kun jaetaan kokonaiskustannukset tuotantomäärällä. Yksikkökustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin yksikkökustannuksiin sekä keskimääräisiin yksikkökustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 58.) Tämä ei kuitenkaan yksinään ole tarpeeksi riittävän kustannustiedon selvittämiseen vaan, avuksi tarvitaan kustannusten kohdistamista.

Kun kustannukset voidaan kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan suoraan laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle, kutsutaan niitä välittömiksi kustannuksiksi. Aiheuttamisperiaatella tarkoitetaan sitä, että tuotto ja kustannus kohdistetaan niiden aiheuttamiskohteeseen. Tällaisia kustannuksia voivat olla valmistuspalkat ja raaka-ainekustannukset. Nämä kustannukset ovat luonteeltaan lähinnä muuttuvia kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 63.)

Eri laskentakohteille yhteisiä kustannuksia ovat yleiskustannukset, joita kutsutaan välillisiksi kustannuksiksi. Niiden kohdistaminen laskentakohteelle on hankalampaa kuin edellä käsitellyjen välittömien kustannusten kohdistaminen. Välilliset kustannukset pyritään kohdistamaan laskentakohteille käyttäen apuna muun muassa kustannuspaikkalaskentaa, yleiskustannuslisiä tai toimintopohjaista kustannuslaskentaa, joista ne kohdistetaan edelleen esimerkiksi tuotteille. Välilliset kustannukset ovat luonteeltaan muuttuvia tai kiinteitä. (Alhola & Lauslahti 2000, 64.)

Eri laskentakohteet aiheuttavat yhteisesti kustannuksia, eli yhteiskustannuksia. Näitä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka eivät jää pois, vaikka yksittäinen laskentakohde jää pois ohjelmasta. Yksittäinen laskentakohde voi olla esimerkiksi jonkin yrityksen tuotteista. Yhteiskustannuksia ovat kustannukset, joiden määrään toiminta-asteessa, toimintayksikössä tai muussa sellaisessa tapahtuvilla muutoksilla ei ole vaikutusta. (Alhola & Lauslahti 2000, 64.) Case-yrityksellä yhteiskustannuksia ovat esimerkiksi kiinteistön vuokrat, jotka ovat olemassa, vaikka henkilöstön määrässä tapahtuisi muutoksia.

Erilliskustannukset ovat taas yhteiskustannuksista poiketen kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Tietyn laskentakohteen pois jääminen poistaa myös erilliskustannukset. Erilliskustannuksia ovat myös kustannukset, jotka jäävät pois tai lisätään esimerkiksi toimintayksikön lopettaessa tai uutta avataessa. (Alhola & Lauslahti 2000, 64.) Erilliskustannuksiksi case-yrityksessä voidaan mieltää eri osastojen palkat.

Useasti kiinteät kustannukset voidaan rinnastaa yhteiskustannuksiin ja muuttuvat kustannukset erilliskustannuksiin. Alhola ja Lauslahti muistuttava kuitenkin (2000: 64), että huomionarvoista on se, että yksittäisen toimintayksikön näkökulmasta sen kiinteät kustannukset ovat yhteiskustannuksia. Kun taas asiaa tarkastellaan koko yrityksen näkökulmasta, ne ovat kyseisen yksikön kiinteitä erilliskustannuksia.

2.2 Elinkaariajattelu

Kannattavuutta voidaan tutkia pitkällä aikavälillä, jolloin tarkastelu voidaan ulottaa esimerkiksi jonkin tuotteen koko elinkaareen, kun taas lyhyen aikavälin tarkastelussa mitataan esimerkiksi tietyn tuotteen kannattavuutta tietyn ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2000, 75.) Tämän työn case-osuudessa tutkitaan huoltoleasingsopimuksen koko elinkaarta. Elinkaari-laskennan tavoitteena on selvittää ja ennakoida tuotteen aiheuttamat tuotot ja kustannukset koko sen elinajalta. Jäljempänä avataan huoltoleasingin elinkaari ja tutkitaan, miten sopimus käyttäytyy elinkaarensa aikana. Hinnoittelussa pyritään ennakoimaan juuri näitä asioita, koska huoltoleasingsopimus hinnoitellaan useimmiten kolmeksi neljäksi vuodeksi etukäteen.

Tuotteen elinvaiheita voidaan kuvata elinkaarena, johon kuuluu markkinoilletulovaihe, kasvu, kypsyys ja taantuma. Elinkaariajattelun mukaista kannattavuutta voidaan tarkastella myös niin sanotun Bostonin mallin mukaisesti. Jossa kysymysmerkki vastaa markkinoilletulovaihetta, tähtituote kasvua, lypsylehmä kypsyyttä ja sylikoira taantumaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 75-76.)

Yritykset ovat entistä kiinnostuneempia selvittämään tuotteen kannattavuuden sen koko elinkaaren ajalta, koska halutaan löytää toimintaprosesseista ne kohteet, joiden kustannuksia voidaan vähentää, mutta myös ne kohteet joiden suorituskykyä voidaan parantaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 77.) Sopimusten seuranta on osa yrityksen tarkkailulaskelmia ja sopimusten seurantaan liittyy myös asiakaskannattavuuden seuranta. Kun sopimusta seurataan, voidaan sen kannattavuutta seurata kuukausittain ja/tai sopimuksen päättymisvaiheessa.

Huoltoleasingsopimuksen elinkaari on yleensä kolmesta neljään vuotta. Seuraava taulukko kuvaa huoltoleasingsopimuksen elinkaarta. Taulukon luvut ovat esimerkkejä, eivätkä perustu mihinkään todelliseen sopimukseen. Oheisesta taulukosta on työn liitteenä eräluettelo liite 2, josta käy ilmi pääomalyhennyksen ja koron käyttäytyminen koko sopimuskauden aikana. Liitteenä on myös liite 1 eli huoltoleasinglaskelma, johon eräluettelo ja esimerkki perustuvat. Esimerkissä oletetaan, että huoltobudjetti pysyy samana, eli muutoksia sopimukseen ei tehdä kesken kauden. Myös huoltobudjetin oletetaan riittävän kattamaan tulevat huoltokustannukset.

TAULUKKO 1 Huoltoleasingsopimuksen elinkaari

Erä:	1	2	3	...	Yhteensä:
Investointi	15000,00				
Pääoman lyhen- nys	275,00	275,92	276,84	...	10499,93
Korko pääomal- le	48,92	48,00	47,08	...	1161,19
Huoltobudjetti	25,00	25,00	25,00	...	900,00
Huoltolaskut	-95,00	0,00	-36,00	...	-877,00
Jäännösarvo:					4500,07
Myyntihinta:					7000,07

Tuotteen kate muodostuu pääomalle maksettavasta korosta, autoa myytäessä jäännösarvon ja myyntihinnan erotuksesta, sekä huoltobudjetin ja toteutuneiden huoltojen erotuksesta. Huoltoleasingsopimuksen kannattavuuden selvittämiseksi apuna voidaan käyttää katelaskennan mallia. Sovelletaan malli toimimaan huoltoleasingsopimukseen, taulukko 2.

TAULUKKO 2 Huoltoleasingsopimuksen kannattavuus

Myyntihinta	7 000,07
- Jäännösarvo	-4 500,07
Myyntivoitto/- tappio	2 500,00
+ Korkotuotto	1 161,19
+ Huoltobudjetti	900,00
- Muuttuvat kustannukset	-877,00
= Tuotto	3 684,19
- Rahoituskulu	-435,45
- Luottotappiovaraus	-145,15
- Kiinteät kustannukset	-435,45
= Voitto/ Tappio	2 668,14

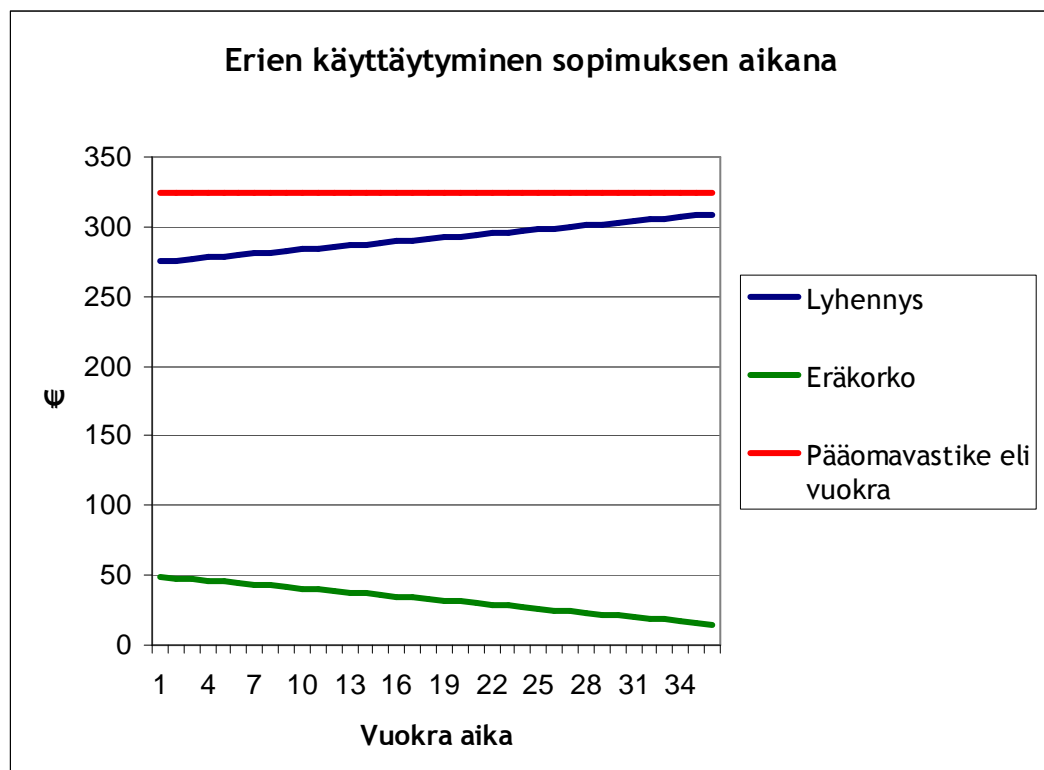
Seuraavaksi näitä käsitteitä avataan ja selvitetään tarkemmin mistä taulukon luvut muodostuvat.

Rahoitusyhtiö tekee investoinnin autosta eli ostaa auton jälleenmyyjältä. Sopimuksen alussa autolle määritellään jäännösarvo, se on hinta, joka autosta olisi saatava sopimuksen päättyessä. Jäännösarvo määritellään automallikohtaisesti ja siihen mallin lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat sopimusaika sekä sopimuksen ajokilometrit. Asiakas maksaa auton käytöstä vuokraa, joka

sisältää pääoman lyhennyksen eli poiston, koron pääomalle ja huoltobudjetin. Poistot siis perustuvat arvon vähenemiseen, joka voidaan mitata hankintahinnan ja jäännösarvon erotuksena.

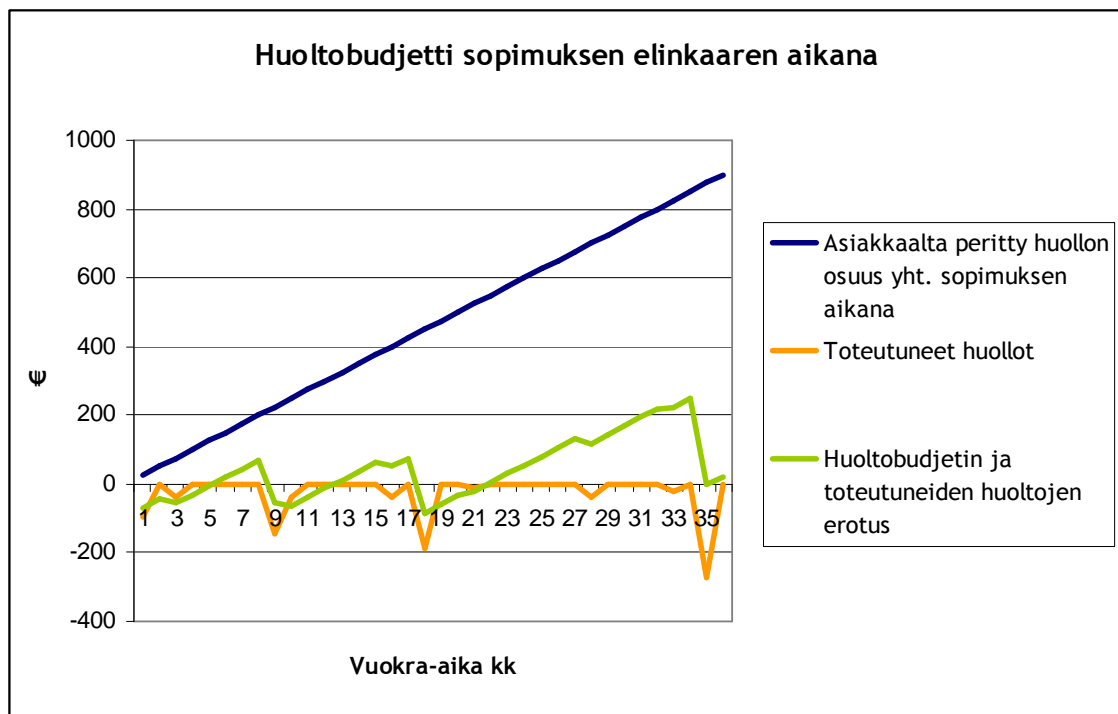
Pääoman lyhennys lyhentää pääomaa joka kuukausi niin, että päästään jäännösarvoon. Eli periaatteessa lyhennetään vain investoinnin ja jäännösarvon välistä erotusta. Asiakas maksaa pääomalle korkoa joka kuukausi. Pääoman lyhennys kasvaa kuukausittain sopimuksen loppua kohti mennessä, kun taas koron osuus pienenee. Korko muodostuu eri osatekijöistä; rahoituskulusta, kustannuksista, luottotappiovarauksesta sekä tuottotavoitteesta ROMA:sta eli return on management asset. Esimerkissä korko sopimuksella on 4%, siinä 1,5% on rahoituskulua eli korkoa, jota rahoitusyhtiö joutuu maksamaan lainaamastaan rahasta, 1,5% muodostuu kustannuksista, tässä prosentissa on huomioitu se, että kustannukset kuten palkat nousevat vuosittain. Luottotappiovarauksen osuus on 0,5% joka on turvamarginaali mahdollisia luottotappioita varten. Korkoon sisältyy myös tuottotavoite, joka on 0,5%. Nämä prosenttiosuudet ovat vain esimerkkejä.

Kuvio 1 kuvaa edellä olleen esimerkkisopimuksen lyhennyksen ja eräkoron käyttäytymistä sopimusaikana. Vuokran osuus tässä taulukossa ei sisällä huoltobudjettia, vaan koostuu pääoman lyhennyksestä että korosta.



KUVIO 1 Erien käyttäytyminen sopimuksen aikana

Huoltobudjetti sisältyy myös kuukausivuokraan. Huoltobudjetin osuus on kiinteä koko sopimuskauden ajan, ellei sopimukseen tehdä muutoksia kesken sopimuskauden. Huoltobudjetin tulisi riittää kattamaan autoon tulevat huoltokulut. Huoltobudjetista ei ole tarkoitusta muodostua voittoa, mutta ei myöskään tappiota. Tämä on yksi riskeistä, jonka rahoitusyhtiö ottaa määrittellessään autojen huoltobudjettia. Huoltobudjetin määrittämisestä on lisää case-osuudessa kappaleessa 3.1.3. Huoltobudjetti voi jossain vaiheessa sopimusta olla tappiollinen. Liitteenä olevassa eräluettelossa on sopimukselle määritelty toteutuneita huoltokustannuksia, kuten renkaiden kausivaihdot, määrääaikaishuollot, polttimoiden vaihdot ja tuulilasinpyyhkijöiden uusinnat. Nämäkin hinnat ovat esimerkkejä. Kuvio 2 kuvaa miten huoltobudjetti voi käyttäytyä sopimuksen elinkaaren aikana.

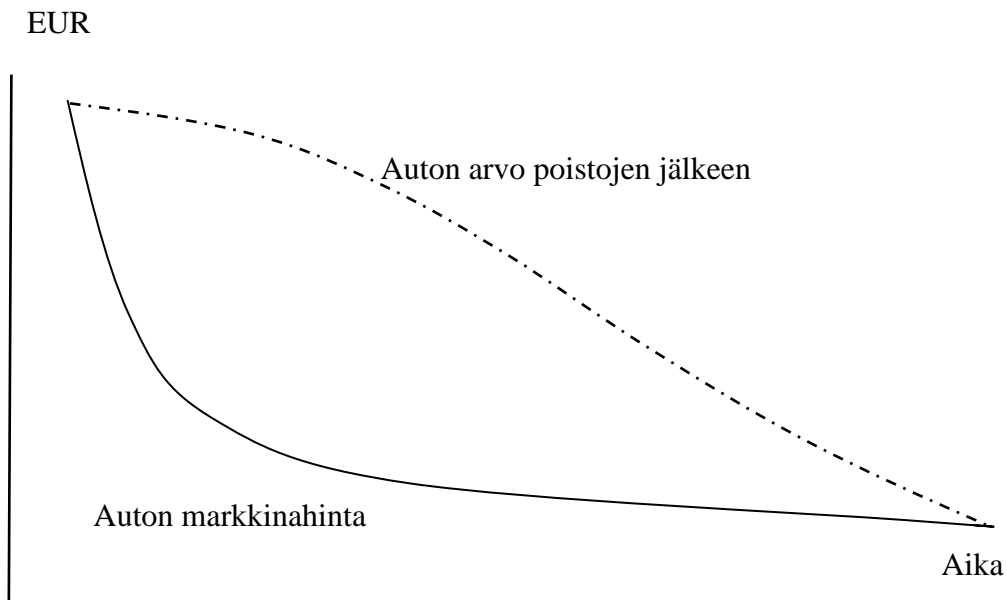


KUVIO 2 Huoltobudjetti sopimuksen elinkaaren aikana

Kuviossa 2 huoltobudjetti kuvaa asiakkaalta perittyjen huoltojen määrää, joka kasvaa tasaisesti sopimuksen kuluessa. Kuviosta näkyy miten toteutuneet huollot menevät ja toteutuneita huoltoja on verrattu asiakkaalta perittyihin huoltoihin. Kuten kuviosta näkyy huoltobudjetti voi jossain vaiheessa olla negatiivinen. Eli autoon on tullut enemmän huoltolaskuja kuin, mitä asiakkaalta on peritty kuluja. Huoltobudjetin onkin tarkoitus tasaantua sopimuksen elinkaaren aikana.

Rahoitusyhtiö määrittelee autolle jäännösarvon eli arvon, mikä autosta on jäljellä poistojen jälkeen. Rahoitusyhtiölle muodostuu riski sopimuksen rahoittamisessa, jos sopimus päättyykin kesken kauden, koska auton markkinahinta ja auton arvo poistojen jälkeen eivät alussa kulje

käsi kädessä. Auton markkinahinta putoaa rahoituskauden alussa suhteessa enemmän kuin, mitä poistoja autosta tehdään. Jäännösarvo on rahoitusyhtiön arvio siitä, mitä autosta voisi saada sopimuksen loputtua.



KUVIO 3 Auton arvon ja markkinahinnan kehittyminen leasingsopimuksen elinkaaren aikana.

Kannattavuuteen vaikuttaa monet asiat tuottojen ja kustannusten lisäksi, kuten henkilöstön osaaminen, joka vaikuttaa toiminnan laatuun ja prosessien tehokkuuteen, joilla taas on vaikutus asiakastytyvyyteen ja -uskollisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000, 77.) Nykyään asiakaspalvelussa avainasioita ovat joustavuus ja henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen eli jokaista asiakasta kohdellaan yksilönä.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden kohdalla mietitään, ovatko kaikki yrityksen asiakkaat kannattavia. Toiset asiakkaat voivat tuottaa yritykselle enemmän työtä, jolloin asiakkaan tuomat tuotot ovat pienemmät kuin vähemmän työtä vaativat asiakkaat. On siis väärin ajatella kaikkien asiakkaiden olevan samanlaisia. Saman tuotteen todelliset kustannukset eivät ole samansuuruiset kaikilla asiakkailla. (Alhola 2004, 4.)

Asiakaskannattavuuden kohdalla tulisi ottaa huomioon kaikki toiminnot jotka tapahtuvat ennen varsinaista kauppaa ja sen jälkeen. Kustannukset tulisi kyetä kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Alhola 2004, 4.) Eri asiakkaat vaativat eri asioita ja toiset asiakkaat vievät enemmän aikaa kuin toiset, vaikka kyse olisi samanlaisista asioista. Asiakaskohtainen kannattavuuden selvittämisessä tässä työssä ei pystytäkään ottamaan huomioon juuri tietyille asiakkaalle kuuluvia kustannuksia. Asiakkaiden eri sopimusten kannattavuus saadaan selville.

Kannattavuutta voidaan tarkastella myös muilta tasoilta. Voidaan tutkia erilaisia tulosityksiköitä, prosesseja, toimintoja ja tehtäviä sekä projekteja että sopimuksia. Tässä työssä keskitytään pääasiallisesti tuotekannattavuuteen, mutta tukitaan myös onko jokin asiakasryhmä kannattavampi kuin toinen. Työssä ei kuitenkaan pystytä ottamaan huomioon asiakkaiden todellisia kustannuksia, vaan kustannukset kohdistetaan kaikille asiakkaille samansuuruisina. Tämä johtuu siitä, että työtä tehdessä ei ollut resursseja lähteä selvittämään asiakaskohtaisia kustannuksia eikä se ollut alun perin työn tarkoituksena. Asiakaskohtaisesta kannattavuudesta saadaan kuitenkin käsitystä kun tuotekohtaista kannattavuutta tutkittiin.

2.3 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuus vaihtelee yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan. Kustannuskontrollin avulla yritys pystyy vaikuttamaan sisäisiin tekijöihin. Ulkoisiin tekijöihin yritys ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan. Asioita, joihin yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa, ovat myyntihinnan korotus, myyntimäärän lisäys, muuttuvien ja kiinteiden kustannusten aleneminen, nämä ovat tulostekijöitä. (Stenbacka ym. 2002) Ulkoisiin tekijöihin reagoiminen on kuitenkin tärkeä kannattavuuden kannalta.

Tulostekijät ovat keskenään vaikutuksessa ja yhden tekijän muuttuessa muut tekijät tuskin pysyvät ennallaan. Esimerkiksi hinnan korotuksen myötä tuotteiden kysyntä saattaa laskea. Mietittäessä keinoja erilaisiin tilanteisiin tulee arvioida myös eri tulostekijöiden keskinäinen riippuvuus. (Stenbacka ym. 2002)

Kuten aikaisemminkin on todettu, yritysten on suunniteltava toimintansa niin, että se tuottaa taloudellista ylijäämää. Huono kannattavuus johtaa aikaa myöten siihen, että maksut jäävät maksamatta ja vaarana on konkurssi. Kannattavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet voidaan jakaa viiteen eri pääluokkaan. (Andersson ym. 2001, 56-57.)

myyntivolyymin lisääminen

myyntihintojen korotus

kapasiteetin eli kiinteiden kustannusten supistaminen

ostohintojen alennus

valmistuksen tehostaminen

Kiinteiden kustannusten pienentäminen ilman sen negatiivista vaikutusta toimintaan on vaikeaa. Normaalitytapauksissa kiinteitä kustannuksia voi supistaa vain, jos kapasiteetti on ollut aikaisemmin liian suuri toimintaan nähden tai jos kapasiteettia on käytetty tehottomasti. Jos volyyymi ei kasva, on ostohintojen alennus hankalaa. Mitä suurempi asiakas yritys on, sitä hel-

pompaa sen on neuvotella toimittajien kanssa hintojen alennuksista. Myyntihintojen korotus voi vaikuttaa tuotteiden myyntimääriin, ja asiakkaiden odotukset ja vaatimukset tuotteesta ja sen laadusta kasvavat hintojen noustessa. (Andersson ym. 2001, 57.)

Volyymin lisääminen on yksi kannattavuuden parantamisen keinoista myyntihintojen nostamisen lisäksi. Volyymin lisääminen merkitsee uusien asiakkaiden hankintaa ja heidän kiinnostustaan yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan, tai vanhojen asiakkaiden on ostettava tuotteita enemmän. (Andersson ym. 2001, 58.) Osamaksurahoituksessa kuten case-yrityksellä uusasiakashankinta ja vanhoista asiakkaista kiinni pitäminen on tärkeää, koska yksityisasiakkailta on harvemmin useampaa autoa rahoituksessa ja osamaksurahoitus on pääasiallisesti kauppaa yksityishenkilöiden kanssa.

Volyymia voi lisätä myös olemassa olevan kapasiteetin puitteissa, esimerkiksi pidentämällä aukioloaikoja tai myymällä täydentäviä tuotteita. Volyymin kasvu ei siis välttämättä merkitse jo olemassa olevien tuotteiden myynnin lisäämistä. (Andersson ym. 2001, 59.)

Case-yrityksessä noudatetaan Toyota Way- ajattelumallia joka osaltaan tähtää kannattavuuden parantamiseen. Case-osuudessa luvussa 3 on lisää Toyotan tavasta toimia ja siitä, miten se näkyy jokapäiväisessä työssä. Edellä oli tapoja parantaa kannattavuutta, seuraavaksi tutkitaan erilaisia työkaluja kannattavuuden selvittämiseksi.

2.4 Kannattavuuden arviointi

Katetuottoajattelu on ajattelumalli, johon katetuottolaskenta usein yhdistetään. Kun yksinkertaistetaan erilaisia kustannuslaskennan perusasetelmia, auttaa se ymmärtämään katetuottoajattelua. Katetuottolaskenta perustuu erilaisille olettamuksille:

kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.

muuttuvat kustannukset ovat lineaariset.

kiinteät kustannukset pysyvät muuttumattomina tointa-asteesta riippumatta.

toiminta-astetta voidaan mitata vain yhdellä mittayksiköllä.

tuotannon tekijöiden yksikköhinnat ja suoritteiden myyntihinnat ovat vakioita ja toiminta-asteesta riippumattomia.

tehosopeutusta ei ole eikä toiminnan lopettamisvaihtoehtoa oteta huomioon.

poistojen ja korkojen oletetaan sisältyvän kiinteisiin kustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 67.)

Yritystoiminnan kannattavuuden arviointiin käytetään katetuottolaskentaa. Se soveltuu hyvin lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. Lyhyellä aikavälillä yksikkökohtaisten muuttuvien kustannusten voidaan olettaa pysyvän samoina toiminta-asteesta riippumatta. Vaikka toiminta-asteessa tapahtuisikin muutoksia, voidaan olettaa myös kiinteiden kustannusten pysyvän samoina. Lähtökohtana katetuottolaskennassa on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Stenbacka ym. 2002; Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

Katetuoton kaava on yksinkertainen. Kun yrityksen tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan katetuotto ja kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset, on yrityksen tulos voitollinen, jos katetuotto ei riitä kattamaan kiinteitä kustannuksia, on tulos tappiollinen. (Stenbacka ym. 2002)

Katetuottolaskennassa katetuotto on tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotus. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan tulos selville. Tässä laskennassa poistot, korot ja verot luetaan myös kiinteisiin kustannuksiin. Seuraavassa on katetuoton kaava, jota käytettiin jo edellä apuna, kun tutkittiin huoltoleasingsopimuksen kannattavuuden muodostumista. (Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

Myynti

- Muuttuvat kustannukset

= Kate

- Kiinteät kustannukset

= Voitto

(Lehtonen 2002, 120.)

Anderson ym. (2001, 64-65) toteavat, että korkea katetuotto voi olla harhaanjohtava. Tämä siksi, että korkeakatteinen osasto saattaa aiheuttaa suuren osan yrityksen yhteiskustannuksista. Kokonaiskuva on kuitenkin hyvä pitää mielessä, koska negatiivisen katetuoton omaava osasto ei välttämättä ole kannattamaton. Osaston toiminta saattaa vaikuttaa merkittävästi muihin yrityksen osastoihin. Tätä on erittäin vaikeaa mitata.

Kustannuslaskenta on katetuottolaskentaa kehittyneempi versio, jonka yksi ydinkysymyksistä on, mistä yksikköhinta eli kustannukset/tuote muodostuvat. Tätä voidaan lähestyä tarkastelemalla erilaisia kustannuskäsitteitä. Kustannukset luokitellaan kustannuskäsiteparien avulla, jotka esiteltiin työssä aiemmin luvussa 2.1. (Alhola & Lauslahti 2000, 54.)

Kustannuslaskennan ensisijaisena tavoitteena on tuotanto eli suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Tuotanto on monimutkainen organismi, jonka menestys riippuu tuotannon osien sisäisestä ja ulkoisesta yhteensopivuudesta. Sen hahmottamista pidetäänkin kustannuslaskennan lähtökohtana. Tuotanto, joka on tämän ajattelutavan mukainen, pystyy nopeasti mukauttamaan toimintatapojaan ja tuotteitaan muuttuvien vaatimusten ja arvostuksien mukaisesti. Työntekijöiden kysy tuottaa lisäarvoa asiakkaille nähdään nykyään yrityksen arvokkaimpana tuotannontekijänä. (Pellinen 2006, 26-31.)

Palvelualoilla työntekijöiden ammattitaito, asenne ja halu palvella ovat avaintekijöitä tuotannon onnistumiselle. Palvelu myydään tässä ja nyt sekä myyjä että käyttäjä ovat mukana tapahtumassa. Palvelun myynti on hyvin lyhytjännitteistä liiketoimintaa. (Melamies & Paakkunainen 1997, 10- 11.) Palvelun käyttö taas voi olla pidempiaikaisempaa. Esimerkiksi rahoitusyhtiöllä rahoitus sopimus solmitaan monesti useaksi vuodeksi. Tällöin kyky palvella asiakasta ja asiakastytyväisyys ovat tärkeitä asioita, kun asiakas harkitsee esimerkiksi uuden auton hankintaa.

Kustannusten selvittämiseen tarvitaan kustannuslaskelmia, niiden ensisijaisena tehtävänä on tukea johdon päätöksentekoa ja siten yrityksen ohjausjärjestelmää. Kustannuslaskenta on määritelty osaksi operatiivista laskentatoimintaa, jonka tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Tämä ajattelu viittaa tuotekustannuslaskentaan, mutta on tarve saada selville esimerkiksi asiakas- toimintokohtaiset kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 185.)

Kustannuslaskennassa ongelmaksi muodostuu helposti se, että toisille asiakkaille, tuotteille tai vaikkapa prosesseille kohdistetaan liikaa kustannuksia ja toisille taas liian vähän. Kustannuslaskennassa kustannukset jaetaan volyymin mukaan, mutta ongelmaksi tulee esimerkiksi myynnin tukitoimintojen ja tuotannon suunnittelun kustannusten kohdistaminen. Niiden riippuvuus tuotannon volyymista on hyvin vähäinen. Tämä voi vääristää esimerkiksi käsitystä kannattavasta asiakkaasta, suuri volyymiset asiakkaat saavat saman osan kustannuksista kuin pienet volyymiset asiakkaat. Kun ne samat kustannukset jaetaan asiakkaan sopimuksille, näyttää tietenkin massa-asiakkaiden kannattavuus paremmalta. Tämä vääristää sopimusten kannattavuutta koska laskennassa ei huomioida sitä seikkaa, että massa-asiakkaat käyttävät yrityksen resursseja enemmän kuin pienemmät asiakkaat. Tämä voi johtaa siihen, että oikeasti kannattavista asiakkaista luovutaan väärän kustannustiedon pohjalta. (Lehtonen 2002, 137 -138.)

Kun kustannuslaskennassa ei huomioitu volyymia kustannuksia kohdistettaessa, on toimintolaskennassa lähtökohtana kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperusteen mukaan. Toimintolaskennan perustana on ajatus, että toiminnot kuluttavat resursseja ja erilaiset tuotteet tai muut laskentakohteet kuluttavat toimintoja. Tällöin välilliset kustannukset jaetaan laskenta-

kohteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti siten, että kukin laskentakohde saa välillisistä kustannuksista juuri sen verran, kuin kukin laskentakohde on toimintoa käyttänyt. Eli välillisiä kustannuksia ei jaeta laskentakohteille suhteellisin osuuksina välittömiin kustannuksiin nähdessä. Aivan kaikkia kustannuksia ei yritetä kohdistaa laskentakohteille, kuten tuotekehityskustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 213;220.)

Kustannusten kohdistaminen lähtee yrityksen resursseista eli tuotannontekijöistä, kuten henkilöstöstä tai laitteista. Selvitetään, mihin toimintoihin resurssit kuluvat ja missä määrin. Toimintoanalyysillä selvitetään yrityksen toiminnot, toimintoja ovat esimerkiksi ostot, valmistus ja myynti. Kun resurssit on kohdistettu toiminnoille, selvitetään mitkä laskentakohteet ovat mitään toimintoa kuluttaneet ja kuinka paljon. (Alhola & Lauslahti 2000, 213.)

Selvimmät erot perinteisen ja toimintoperusteisen laskennan välillä liittyvät yleiskustannusten tai välillisten kustannusten kohdistamiseen, koska myös toimintolaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Olennaiseksi kysymykseksi toimintolaskennassa muodostuu se, mikä on milloinkin oikea kohdistuskriteeri. (Alhola & Lauslahti 2000, 213-214.)

Toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen tapahtuu kustannusajurien avulla. Kustannusajuri on tekijä, jolla kustannukset kohdistetaan, mutta se myös kertoo, miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja. Kustannusajureita on kahdenlaisia: resurssiajuri, joilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajurit, joilla kohdistetaan toimintokustannukset toiminnoilta laskentakohteille. (Alhola & Lauslahti 2000, 214.) Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa voidaan käyttää apuna toimintoanalyysia yrityksen toimintojen selvittämiseen.

Toimintoanalyysi on työkalu, jonka avulla saadaan selville, mitä yrityksessä tehdään ja miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, sekä mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä toimintojen tekeminen maksaa. Toiminnoilla tarkoitetaan tehtäviä, joita yritys tekee. Toimintoja voivat olla esimerkiksi tarjousten laadinta, valmistus, ostotilausten vastaanotto. (Alhola & Lauslahti 2000, 215- 216.) Case-yrityksessä voidaan erotella eri toimintoja ja sitä, mihin tuotteeseen toiminnot liittyvät. Tätä käytettiin hyödyksi kun mietittiin, mitkä kustannukset kuuluvat leasingiin.

Toimintoanalyysissa yrityksen toiminta hajotetaan toimintojen tasolle, eli määritellään toiminnot, joille resurssit ja kustannukset voidaan kohdistaa. Toimintoanalyysin avulla saadaan selville organisaation toimintatapa, minkälaisia resursseja toimintojen tekemiseksi tarvitaan ja kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja. (Alhola & Lauslahti 2000, 215.)

Toiminnot voidaan kartoittaa vaikkapa haastatteleamalla oikeita henkilöitä yrityksessä. Toimintokartoitus puretaan toimintahakemistoksi, jonka jokainen organisaatioon kuuluva henkilö täyttää. Lomakkeeseen merkitään, kuinka paljon kutakin toimintoa henkilö käyttää. (Alhola & Lauslahti 2000, 216.)

Resurssit kohdistetaan toiminnoille resurssiajurin avulla. Resurssit kertovat, paljonko rahaa on käytetty. Esimerkiksi palkkoja on maksettu 20 000 euroa ja tiedetään, että sillä on saatu aikaan kolme eri toimintoa. Jaetaan summa näiden toimintojen kesken, siinä suhteessa kuin ne ovat resurssia kuluttaneet. Tässä tapauksessa jakoperusteena eli resurssiajurina voi olla esimerkiksi toimintoihin kulunut aika. (Alhola & Lauslahti 2000, 217.)

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, toimintojen kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskentakohteille valittujen toimintoajurien avulla. Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen ja siihen, että koko toimintoa suoritetaan. Toimintoajurin valinnassa on hyvä olla tarkkana, koska väärä valinta johtaa vääriin lopputuloksiin. Esimerkiksi toimintoajurina voi olla tilausten lukumäärä. Mitä enemmän tilauksia tulee, sitä enemmän tätä toimintoa käytetään. Virhe voi tulla, jos käytetään vaikkapa pelkästään tilausten lukumäärää, eikä esimerkiksi tilausrivien lukumäärää, koska toiset asiakkaat voivat yhden tilausrivin sijaan tehdä vaikka kymmenen rivin tilauksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 219.)

Myös markkinointi- ja palveluyrityksissä tarvitaan kustannusten laskentaa. Markkinointiyrityksessä myytävien tavaroiden kustannukset selviävät osto- ja rahtilaskuista. Palveluyrityksissä työkustannukset muodostavat kustannuksista tärkeimmän erän. Tämä edellyttää, että työkustannuksia seurataan työntekijäkohtaisesti ja kustannuspaikoittain. Palvelun aiheuttamat ainekustannukset on myös rekisteröitävä. (Ala-Nissilä & Sinervo 1992, 87.)

Edellä on käyty läpi erilaisia tapoja kustannusten käsittelemiseksi ja kohdistamiseksi. Seuraavaksi tutkitaan hinnoittelua, koska se on tärkeä osa yritysten toimintaa. Asiakkaille myytävillä tuotteilla ja palveluilla pyritään kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset sekä tuottaa voittoa yritykselle.

2.5 Tuotteen hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmiä

Hinta on yksi tärkeistä kilpailutekijöistä ja vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Hinta vaikuttaa tuotteen ja yrityksen imagoon sekä yrityksen kannattavuuteen ja kilpailutilanteeseen. Markkinat ovat jatkuvan muutoksen alla ja yritysten onkin hyvä olla tarkkaavaisia ja joustavia hinnoittelumenetelmiä valitessaan. Tuotteiden hinnoitteluun vaikuttaa erilaiset asiat. Jos kysymyksessä on vakiotuote, jolla on paljon kilpailijoita, sitä on vaikea hinnoitella

poikkeavaksi vallitsevasta hintatasosta. Vapaampaa hinnoittelu on silloin kun tuote selvästi poikkeaa muista markkinoilla olevista tuotteista. (Stenbacka ym. 2002)

Tuotteen ja palvelun myyntihintaan vaikuttaa tarjonta, kysynnän suuruus ja kilpailutilanne. Asiakkaiden kysyntä voidaan kuvata toivottujen tuotteiden ja ominaisuuksien määräksi. Tuotteiden ominaisuuksilla tarkoitetaan sitä, millaiseksi asiakas kokee tuotteen toiminnan, muodon kestävyys ja pakkauksen. Tarjonta taas vastaa asiakkaiden kysyntään. Joskus tarjontaa on enemmän kuin kysyntää ja päinvastoin. Tuotteen ostoon vaikuttaa asiakkaan kokema hyöty tuotteesta, kun hinta otetaan huomioon. (Andersson ym. 2001, 79.)

Joskus yritykset kilpailevat tuotteen hinnalla niin kovin, että tuotetta myydään alihintaan eikä myyntihinta tällöin kata valmistuskustannuksia. Lyhyellä aikavälillä alihintaan myynti saat- taa olla kannattavaa, jos odotetaan, että kilpailijoiden on pakko nostaa hintoja. Jos tuotetta myydään pidempään alihinnalla, on hyvä miettiä, luovutaanko kannattamattomasta tuotteesta kokonaan tai myyntihintaa nostetaan. (Andersson ym. 2001, 79.)

Tuotteen hintaan vaikuttaa kolme eri tekijää. Ensimmäisenä huomioon otettavana tekijänä ovat kilpailijoiden samankaltaisten tuotteiden hinnat. Tämän edellytyksenä on, että markkinoilla vallitsee lähes täydellinen kilpailu. Kilpailua voi rajoittaa se, että tietyllä paikkakunnalla ei ole kaikkia tuotteita tarjolla tai että tarjolla on vain yksi asiakkaan tarpeisiin vastaava tuote. Tätä kutsutaan myös kilpailueduksi. (Andersson ym. 2001, 80.) Leasingissa hintojen vertailu on vaikeaa kilpailijoiden välillä, koska monesti tarjoukset hinnoista tehdään suoraan asiakkaalle ja hinnat eivät ole näkyvissä kilpailijoille. Myös hinnoittelun taustalla olevat arvot ovat erilaiset. Case-osuudessa käydään lävitse huoltoleasingin hinnoittelu kappaleessa 3.1.3.

Toinen vaikuttava seikka on valmistus- ja myyntikustannukset, jotka ovat ratkaisevia lähinnä pitkällä aikavälillä. Hinnoittelupäätöksen pohjana käytetään monesti lisäyslaskelmaa, joka osoittaa tuotteen valmistamisen ja myymisen omakustannusarvon. Yrityksen näkökulmasta tuotteen hintaan vaikuttavista tekijöistä kustannukset ovat tärkein. Asiakkaan näkökulmasta näillä kustannuksilla ei ole suoraa merkistystä. Asiakas ei edes tavallisesti tiedä tuotteen kustannuksia. (Andersson ym.2001, 80; Laitinen 2007,101.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun käyttäminen vaati tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa, koska virheet laskennassa näkyvät heti hinnassa ja tuotekannattavuudessa. Puhdas kustannusperusteinen hinnoittelu on nykyään erittäin harvinaista, koska käytännössä kysyntä ja kilpailu on otettava huomioon. (Laitinen 2007, 157.)

Asiakkaan saama hyöty tuotteesta vaikuttaa myös hintaan, eli millä hinnalla asiakas on valmis ostamaan tuotteen. Korkeinta mahdollista hintatasoa ei voi määrittää etukäteen. Koemyynnit

ja haastattelut auttavat oikean hintatason löytämisessä. Yleensä asiakkaan kokema hyöty tuotteesta koskee tuotteen käyttökelpoisuutta, mutta joissain tapauksissa myös tavaramerkillä on väliä sen tuoman statusarvon takia. (Andersson ym.2001, 80.)

Asiakkaat ovat erilaisia ja tämä onkin olennaista tiedostaa tuotteen arvoa määritettäessä. Asiakkaat näkevät tuotteen erilailla, arvo annetaan eri asioille. Asiakkaiden segmentointi onkin tärkeää. Asiakkaan tarve ei ole aina vakio, vaan se saattaa vaihdella tilannetekijöistä riippuen. Jos tarvetta ei ole, ei asiakas anna tuotteelle mitään arvoa. Jos asiakkaana on yritys, suhtautuminen hintaan on taloudellinen. Yritys punnitsee enemmän tuotteen taloudellista arvoa tai tuotteen merkitystä suhteessa hintaan. (Laitinen 2007, 101- 102.) Case-yrityksessä asiakkaita on segmentoitu hinnoittelun näkökulmasta puitesopimusasiakkaisiin ja normaaleihin asiakkaisiin. Puitesopimusasiakkaille huoltoleasingvuokra on edullisempi kuin normaaleille asiakkaille. Puitesopimusasiakkaille on monesti paljon sopimuksia, jolloin pyritään edullisemmalla hinnalla ja erikoisehdoilla pitämään asiakkaasta kiinni, sekä huomioidaan se, että asiakas on keskittänyt autorahoituksensa case-yritykseen.

Voittolisähinnoittelussa lähtökohtana on se, että yrityksen kaikki kustannukset kohdistetaan tuotteelle, sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Tähän lisätään haluttu voitto sekä arvonnäkövero, saadaan tuotteen myyntihinta. (Stenbacka ym. 2002)

Yritys asettaa voittotavoitteen, johon voittolisä perustuu. Johto tai osakkeenomistajat määrittelevät voittotavoitteen. Voittotavoite voidaan laskea esimerkiksi asettamalla toimintaan sidotulle pääomalle tietty korko tai asettamalla euromääräinen luku laskentakautta kohden. Myyntihinta kattaa kaikissa tilanteissa yrityksen kustannukset. Voittolisähinnoittelu on turvallinen pitkän tähtäimen hinnoittelumenetelmä. (Stenbacka ym. 2002)

Kun yritys toimii tasaisilla ja vakiintuneilla markkinoilla, on voittolisähinnoittelu silloin soveltuvin menetelmä. Se on kuitenkin varsin varovainen ja riskejä karttava, eikä se ota riittävästi huomioon nopeita kysynnän vaihteluita. (Stenbacka ym. 2002)

Voittolisä= Yrityksen voittotavoite/ kokonaiskustannukset x 100 %

Katetuottohinnoittelu perustuu minimikalkyyliin eli tuotteen muuttuviin kustannuksiin. Tuotteeseen lisätään niin paljon katetuottoa, että kaikkien tuotteiden yhteisesti antama katetuotto riittää kattamaan kiinteät kustannukset ja voiton. Tämä hinnoittelumenetelmä tarjoaa selvän hinta-alarajan. Se tarjoaa mahdollisuuden aktiiviseen ja ulospäin suuntautuneeseen markkinointiin. (Stenbacka ym. 2002)

Katetuottotavoite=Kiinteät kustannukset + haluttu voitto

Katetuotto voidaan laskea yhtä valmistuksessa käytettävää työtuntia kohti. Se voidaan laskea myös prosentteina muuttuvista kustannuksista.

$\text{Katetuottotavoite} = \text{Katetuotto} / \text{Muuttuvat kustannukset} \times 100 \%$

Kustannusten kohdistaminen ei aiheuta katetuottohinnoittelussa yhtä paljon ongelmia kuin voittolisähinnoittelussa. Tässä tavassahan vain muuttuvat kohteet kohdistetaan tuotteelle, mutta periaatteessa myös kiinteistä kustannuksista täytyy olla riittävä käsitys, jotta voittotavoite voidaan määritellä. (Laitinen 2007, 180.)

Monesti yritykset, miksei myös yksityiset kilpailuttavat eri toimittajat, jolloin hinta on ratkaisevassa asemassa. Tuote ostetaan parhaimman tarjouksen tehneeltä toimittajalta. Tarjoushinnoittelun haasteina on, että tuotetta ei hinnoitella liian alhaiseksi, jolloin tuotteesta tulee kannattamaton, mutta vaarana on myös hinnoittelu liian korkeaksi, jolloin kauppa voidaan menettää. Tarjoushinnoittelussa pitää arvioida kustannukset ja se vaatiikin tehokasta kustannuslaskentaa. Päätökseen liittyy myös epävarmuutta, koska kilpailijoiden tarjoushinnat ovat yleensä tuntemattomia. (Laitinen 2007, 202- 203.)

Kun yritykset pyrkivät lisäämään myyntiä, voivat ne käyttää alennuksia hinnoittelussa. Alennus voi olla ratkaiseva, kun asiakas tekee ostopäätöstä. Alennus on otettava alun perin hinnoittelussa huomioon, jos tuotetta myydään kanta-asiakkaille halvemmalla tai alennusmyynnissä. Yrityksen myynnin on nouseva alennuksia annettaessa, jotta katetuotto ei laskisi. (Stenbacka ym. 2002)

Kun tuotetta myydään eri ostajille eri hinnoilla, on kyseessä hintaporrastus. Hintaporrastuksessa eri ostajilla on eri ostokyky ja heidät jaotellaan sen perusteella selvästi erottuviin ryhmiin. Jos tuotteet ovat erihintaisia erilaisuudesta johtuen, tämä ei ole hintaporrastusta. (Stenbacka ym. 2002) TFF:lla hintaporrastus näkyy puitesopimushinnoittelussa. Puitesopimushinnoittelua sovelletaan suurempiin asiakkaisiin, jotka rahoittavat autokantansa kokonaan tai pääosin TFF:n kautta.

Jos hintaa alennetaan, on mahdollista löytää uusi aikaisemmasta poikkeava asiakasryhmä, joka on valmis ostamaan tuotetta uuteen alennettuun hintaan. Alennettua hintaa voidaan käyttää myös, kun pyritään saamaan yksittäinen suurempi yritys asiakkaaksi. (Stenbacka ym. 2002)

3 CASE TOYOTA FINANCE FINLAND OY

Case-osuudessa esitellään yritys ja se, mistä sen arvot ja juuret tulevat, koska historialla on suuri merkitys Toyotan tavalle toimia ja sen vaikutus näkyy nykyisissäkin toimintamalleissa ja tavassa toimia. Esitellään tutkimuskohdetta ja käydään lävitse rajaukset sekä mahdolliset ongelmat sekä johtopäätökset, joihin työn tuloksena on päästy. Ensiksi kerrotaan hieman Toyotan historiasta ja toiminnasta Suomessa sekä Toyotan tavasta toimia.

Toimintansa Suomessa Toyota aloitti vuonna 1964, kun Korpivaara Oy ja Toyota Motor Corporation solmivat maahantuontisopimuksen. Toyotan Suomen pääkonttori sijoitettiin Korsoon Korpivaara Oy:n tiloihin. Toyota osti Korpivaara Oy:n liiketoiminnan Amer-yhtymältä marraskuussa 1995. (Toyota esitemateriaali)

Suomessa Toyota yhtiöitä ovat Toyota Motor Finland Oy, joka toimii holding-yhtiönä ja vastaa muiden Toyota yhtiöiden henkilöstöasioista, taloudesta, tietohallinnosta ja tiedotuksesta. Muita yhtiöitä ovat Toyota Auto Finland Oy, joka hoitaa maahantuonnin, Toyota Autotalot Oy, jonka alaa on vähittäiskauppa, Toyota Baltic AS, hoitaa Baltian maiden maahantuonnin, Toyota Logistics Services Finland Oy, hoitaa varaosalogistiikkaa, Toyota Material Handling Finland Oy toimii trukki kaupassa ja Toyota Finance Finland Oy hoitaa rahoituksen. (Toyota esitemateriaali)

Toyota Finance Finland Oy kuuluu Toyota Financial Services- yrityksen alaisuuteen. TFS:n pääkonttori on Japanissa, Nagoyassa. TFS:n alaisuuteen kuuluu 31 Toyota-rahoitusyhtiötä maailmassa. TFF palvelee pääasiallisesti Toyota jälleenmyyjiä ja tukee omien jälleenmyyjien myyntiä. TFF työllistää tällä hetkellä 30 henkeä. TFF:n visiona on tulla Suomen halutuimmaksi rahoitusyhtiöksi.

Toyota Finance Finland Oy tarjoaa rahoitus- ja vakuutuspalveluita yritys- ja yksityisasiakkaille. TFF rahoittaa pääasiassa Toyota ja Lexus-merkkisiä henkilö- ja pakettiautoja. Rahoituksen voi jakaa kahteen rahoitustapaan osamaksurahoitukseen ja leasingrahoitukseen. Leasingrahoituksessa TFF-tarjoaa kahta erilaista tuotetta; huoltoleasing, joka on suunnattu sekä yrityksille että yksityisille, ja rahoitusleasing, joka on pääasiassa yrityksille. Osamaksulla rahoitetaan uusia ja käytettyjä autoja.

Uusille autoille on tarjolla myös Toyota-huoltosopimus. Yhteistyössä Fennian kanssa TFF:ssa rahoitettuihin autoihin voi ottaa kiinteähintaisen liikenne- ja kaskovakuutuksen. Yrityksille on tarjolla autokaupan hallintaohjelma TIVE, joka mahdollistaa kaikkien ajoneuvojen sekä puhe-

limien hallinnoinnin riippumatta hankinta- tai rahoitustavasta. Jälleenmyyjille on TFFClub, joka tarjoaa koulutusta, yhteydenpitoa ja kannustusta.

Rahoitustuotteita myyvät Toyota jälleenmyyjät yhteistyössä rahoitusyhtiön kanssa. TFF:n asiakkaisiin kuuluu näin ollen sekä jälleenmyyjät että varsinaiset loppuasiakkaat eli rahoituksen ottavat yksityis- ja yritysasiakkaat. TFF:n henkilökunta antaa myynnin tukea jälleenmyyjille ja palvelee loppuasiakkaita.

Toyota Way on Toyotan tapa toimia, jota kaikki Toyota yhtiöt maailmassa noudattavat ja soveltavat omassa toiminnassaan. Jokainen työntekijä, asemaan katsomatta noudattaa Toyotan arvoja. Toyota Way on Toyotan tapa toimia, Toyotan DNA. Toyota Way määrittelee Toyotan tehtävän yhtiönä, arvot jotka yritys jakaa asiakkailleen, osakkeenomistajilleen, yhteistyökumppaneille, työntekijöilleen ja yhteiskunnalle. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.) Myös TFF:ssa Toyota Way on tärkeä jokapäiväisessä työskentelyssä.

Toyota Way voidaan ajatella rakennuksena, jota tukee kaksi pääpilaria; jatkuva kehitys (Continuous Improvement) ja ihmisten kunnioitus (Respect for People). Toyotalla ei olla koskaan tyytyväisiä siihen missä ollaan nyt, vaan pyritään jatkuvasti parantamaan toimintaa ja tuomaan esille työntekijöiden ideoita ja ponnistuksia. Toyotalla uskotaan ihmisten kunnioittamiseen, ja yrityksen menestys on seurausta jokaisen yksilön ponnistuksista ja hyvästä tiimityöskentelystä. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.)

Näitä kahta pääpilaria tukevat viisi pienempää, joita ovat haaste eli challenge, Kaizen, Genchi Genbutsu, kunnioitus eli respect ja tiimityö. Haaste on Toyotalla mahdollisuus, suunnitellut tehdään pitkällä tähtäimellä ja haasteet kohdataan rohkeudella ja luovuudella. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.)

Kaizenilla parannetaan toimintaa ja prosesseja jatkuvasti, poistetaan mudaa eli lisäarvoa tuottamatonta toimintaa. Jidoka on ongelmien paljastamista tai virheiden tarkastus. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja vastuu pysäyttää prosessi, jos huomaa siinä vian. Esimerkiksi autotehtaalla tehdaslinjoilla on naruja, joista nykäisemällä koko tuotanto pysähtyy. Jokaisen tehtaalla työskentelevä on velvollinen pysäyttämään tuotannon huomattessaan virheen. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.)

Genchi Genbutsu eli mennään sinne missä ongelma on. Oikeiden päätösten tekemiseksi tarvitaan faktoja, kysytään vähintään viisi kertaa miksi, että saadaan selville ongelman juurisyy. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.)

Toyotalla ihmiset kunnioittavat toisiaan, ihmiset pyrkivät ymmärtämään toisiaan. Tiimin jäseniin on luotettava, kehittymiselle on annettava mahdollisuuksia. Erilaisuus hyväksytään ja luodaan avoin ilmapiiri. Yksilöitä kunnioitetaan, mutta ymmärretään myös tiimityöskentelyn voima. (The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001.)

3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on yrityksen huoltoleasingsopimusten kannattavuus ja se, miten tuotteen hinnoittelussa on onnistuttu. Pääasiallisena tutkimuskohteena ovat huoltoleasingsopimukset, mutta yritys saa myös tietoa eri asiakkaiden kannattavuuksista. Tähän mennessä kyseisestä asiasta ei ole tarkkaa, sopimuskohtaista eikä myöskään asiakaskohtaista tutkittua tietoa.

Tähän on osaltaan vaikuttanut järjestelmät, joista ei ole saanut tietoa ulos ilman manuaalisesti tehtyä, aikaa vievää selvitystyötä. Tässä tapauksessa selvitystyö tehtiin poimimalla eri ohjelmista tarvittavat tiedot eri hakutekijöitä käyttäen. Ongelmat ja riskit kohdassa aliluvussa 3.1.2 kuvataan käytettyjä ohjelmia ja järjestelmiä tarkemmin.

Tutkimuksessa avattiin huoltoleasingsopimuksen eri osa-alueet, jotka on käyty lävitse aikaisemmin luvussa 2.3. Tutkitaan, riittävätkö asiakkaan maksamat huollot kattamaan todelliset huoltokustannukset ja onko jäännösarvo määritelty oikein. Saadaanko autosta sopimuskauden päättyessä jäännösarvon verran vai joudutaanko auton myynnistä ottamaan tappiota. Tutkitaan myös kesken kauden päättyneitä huoltoleasingsopimuksia, riittääkö sopimuksesta perittävä purkumaksu kattamaan mahdollisen jäännösarvotappion.

Työn edetessä yritys esitti toiveen, että selvitetäisiin myös asiakaskohtainen kannattavuus, eli onko jokin asiakas tuottavampi. Puhtaasti asiakaskohtaista kannattavuutta ei pystytty selvittämään, koska resurssit eivät riittäneet kustannusten selvittämiseen asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtaisia eroja pystytään vertailmaan Excel-tilukosta, johon kerättiin tietoa päättyneistä sopimuksista sekä toteutuneista huolloista. Pohja tästä tilukosta on liitteenä 3.

Toimeksiantajan toivomuksena oli myös pystyä vertailemaan eri automallien välistä kannattavuutta, eli onko jokin malli toista kannattavampi. Tärkeää on myös huomata, että yleistäviä johtopäätöksiä ei voi tehdä yksittäisistä sopimuksista. Tärkeää tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja hinnoittelusta sai avoimista haastatteluista. Työtä varten haastateltiin case-yrityksen controlleria sekä leasingpäällikköä.

3.1.1 Rajaukset

Työssä tutkitaan vuoden 2008 aikana päättyneitä huoltoleasingsopimuksia. Huoltoleasingkannassa on erilaisia asiakkaita ja tämä tutkimus kohdistetaan niin sanottuihin normaaleihin huoltoleasingasiakkaisiin. Kannasta rajataan pois vartiointiliikkeiden autot, koska autojen käyttö on normaalista poikkeavaa niin sanottua rajua käyttöä, jonka vuoksi myös hinnoittelu poikkeaa normaalista huoltoleasinghinnoittelusta. Työstä rajataan pois myös konsernin työsuhdeautot, koska sopimukset ovat lyhyitä maksimissaan 12 kuukautta pitkiä ja sopimusten käsittely ja hinnoittelu ovat hieman erilaisia. Lyhyellä aikavälillä ei myöskään ehdi saada kunollista kuvaa huoltobudjetin onnistumisesta. Konsernin sopimuksiin luetaan TFF:n omat työsuhdeautot, Toyota Auto Finland Oy:n, Toyota Motor Finland Oy:n, Toyota Logistics Service Oy:n sekä Toyota Material Handling Finland Oy:n työsuhdeautot.

Leasingkanta vuoden 2008 alussa on kokonaisuudessaan 2 556 sopimusta, joista rahoitusleasingsopimuksia on 1307 ja huoltoleasingsopimuksia 1 244. Leasingkannaksi tässä luetaan aktiiviset sopimukset vuoden 2008 alussa. Tutkittava kanta rajausten jälkeen oli 295 kappaletta. Yritykset voidaan jakaa suurasiakkaisiin, kuntiin, puitesopimusasiakkaisiin ja pienasiakkaisiin, joilla on yksi tai kaksi sopimusta. Sopimukset voidaan rajata myös sovittujen kilometrien sekä sopimusajan mukaan. Muita rajoituksia tutkittavien sopimusten kohdalla ei tehty, kuin edellä mainitut vartiointiliikkeiden autot sekä konsernin työsuhdeautot.

3.1.2 Ongelmat ja riskit

Sopimuskanta jota tutkitaan, on pääosin konvertoituja sopimuksia, jotka on siirretty vanhasta järjestelmästä uuteen. Tämän takia tiedon keruu on hidasta ja tiedon hakeminen uudesta että vanhasta järjestelmästä saattaa aiheuttaa puutteita ja virheitä kerättyyn dataan. Tietojen syöttäminen Excel-taulukkoon manuaalisesti voi myös aiheuttaa virheitä. Käytetty Excel taulukko löytyy työn liitteenä liite 3, josta näkyy otsikot asioista, joita jokaisesta tutkitusta sopimuksesta kerättiin.

Autokohtaiset huoltokustannukset saadaan IPMonitor ohjelman kautta, josta löytyy kaikki TFF:n saamat laskut. Laskut skannataan sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään eli IPMonitoriin, jossa laskuille annetaan perustiedot. Hakutekijänä käytetään rekisteritunnusta sekä laskutyyppiä. Laskutyyppillä voidaan laskuista rajata pois esimerkiksi investointilaskut ja kolarilaskut. Tämä voi aiheuttaa tietoihin vääristymän, jos laskun skannauksen yhteydessä ei ole syötetty rekisteritunnusta tai se on syötetty väärin, tai laskutyyppi on väärin laskulla. Tällöin laskuista saattaa jäädä puuttumaan autolle tullut huoltolasku.

Haku ilman rekisteritunnuksen yksilöivää tietoa olisi hakuammuntaa ja puuttuvia laskuja on lähes mahdoton löytää arkistosta. Vuoden aikana TFF vastaanottaa autojen huoltolaskuja noin 12 000 kappaletta. Tähän lukuun on huomioitu Toyota Sopimus ja Toyota huoltoleasinglaskut. Leasingjärjestelmästä ei saa vielä automaattisesti tietoa tietyille sopimukselle tulleista huoltolaskuista. Nämä ongelmat hakutekijöissä onkin otettava huomioon tuloksia tarkistettaessa ja hyväksyttävä riski tuloksien epätarkkuudesta.

3.2 Huoltoleasingauton hinnoittelu

Huoltoleasingauton vuokra koostuu eri osista, pääomasta, huoltokustannuksista, arvonnäkörosta sekä asiakkaan maksamasta korosta pääomalle. Vuokran määrään vaikuttavat, korkoprosentti, auton hinta, lisävarusteet, auton malli, sopimuksen pituus sekä sopimuksen kilometrimäärä. Liitteenä onkin jo edellä luvussa 2.3 käytetyn esimerkin laskentapohja liite 1, josta käy ilmi huoltoleasingvuokran muodostuminen. Vuokran muodostuminen teoriassa on käyty tarkemmin läpi teoriaosuudessa alkaen sivulta 15.

Jokaiselle autolle on laskettu huoltosentit, eli kuinka paljon huollot maksavat jokaista ajettua kilometriä kohden. Huoltosentteihin vaikuttaa suurilta osin auton malli. Huoltosenttejä laskettaessa on otettu huomioon eri automallien huoltokustannukset valtuutetun korjaamon toimittaman hinnaston mukaisesti. Huoltosenteissä huomioidaan myös renkaiden uusimiset. Asiakas käyttää autoa huollosta, joista laskut tulevat TFF:lle. Asiakkaalle sopimuksen alussa laskettavien huoltokustannusten pitäisi riittää kattamaan sopimuskauden aikana asiakkaalle kuuluvat huollot. Huoltobudjetti on sitä suurempi mitä enemmän kilometrejä asiakkaan sopimuksessa on. TFF ottaa riskin huoltojen hinnoittelussa, koska korjaamoiden hinnat voivat nousta huomattavasti leasingsopimuksen elinkaaren aikana tai autoon voi tulla vika, jonka korjaus on kallista. Huoltosenttejä laskettaessa ei voi laskea liian varmoja hintoja, koska silloin on vaarana sortua ylihinnotteluun ja tuote ei ole enää asiakkaan kannalta houkutteleva.

Toisissa tapauksissa asiakkaiden on vaikea arvioida tulevia kilometrejä tai ajot muuttuvat huomattavasti alkuperäisestä. Ylikilometrien takia jokaiselle automallille on määriteltä ylikilometriveloitusta eli kuinka paljon veloitetaan yhtä ylikilometriä kohden. Ylikilometrit peritään asiakkaalta sopimuksen loppuessa, jotta saataisiin katettua huoltobudjetin ylittäneet huoltokustannukset. Huoltokustannuksethan ovat tällöin ennakoitua suuremmat, koska kilometrejä autoon on kertynyt sovittua enemmän.

Asiakkaan vuokraa laskettaessa määritellään autolle myös jäännösarvo, joka on se hinta, mikä autosta on jäljellä sopimuskauden päättyessä ja mikä autosta olisi saatava, kun auto myydään sopimuksen päättyessä. Jäännösarvoon vaikuttavat auton malli, auton hinta, sopimusaika ja

sopimukset kilometrit. Jäännösarvon hinnoittelu on markkinajohtoista, ja hinnoittelua tarkistetaan jäännoarvojen osalta useaan otteeseen vuoden aikana. Hinnoittelun apuna käytetään yrityksen asiantuntemusta ja markkinoilta saatavaa hintatietoa käytettyjen autojen hintakehityksestä. Jäännösarvo määritellään kuitenkin markkinahintoja alemmas, jolloin tavoitteena on saada suurempi myyntivoitto eli tässä on huomioitu katetavoite. Myös taloudellinen tilanne ja lakimuutokset otetaan huomioon jäännoarvoja määriteltäessä. Esimerkiksi autoveron muutos vuoden 2008 alussa pudotti vaihtoautojen hintoja, hintoihin vaikuttavat myös maailmantalouden taantuma, joka tekee ihmiset varovaiseksi hankintapäätöksissään. Yllättäviin muutoksiin on kuitenkin mahdotonta varautua ilman, että hinnoittelee itseään ulos markkinoilta liian korkeilla hinnoilla, tällöin on vain hyväksyttävä riski mahdollisista jäännoarvotappioista. Veromuutoksilla ja talouden tilanteella oli vaikutuksensa vaihtoautojen hintoihin. Näihin asioihin oli kuitenkin mahdotonta varautua nyt päättyneitä sopimuksia hinnoiteltaessa, joka tapahtui kolme vuotta sitten.

Huoltoleasingauton korko määritellään sopimuksen alussa senhetkisten markkinakorkojen mukaan. Korko on kiinteä koko sopimuskauden ajan, mutta korko ei näy asiakkaalle, kuten ei myöskään näy huoltojen osuus. Asiakas maksaa autosta vuokraa, jolla hän saa autoon käyttöoikeuden ja auton huollot maksaa leasingyhtiö.

Korko muodostuu eri korkojen keskiarvosta eli siitä keskimääräisestä korosta, millä rahoitusyhtiö on rahaa lainannut sekä rahoitusyhtiön marginaalista. Eri korkojen keskiarvon kohdalla puhutaan niin sanotusta korkokorista, jossa on lyhyitä korkoja eli puolen vuoden ja sitä pidemmän ajan korkoja. Näin korkoriski ei ole sidottu tiettyyn korkokantaan ja riski jakautuu. Esimerkiksi jos markkinat järkkyvät jonkin uutisten takia ja lyhytaikaiset korot lähtevät nousuun, ei vaikutus ole yhtä suuri koko korkokoriin.

Marginaali koostuu eri asioista, siinä on otettu huomioon yrityksen tavoittelema pääoman tuotto, joka TFF:lla on ROMA eli return on management asset. Tämä tavoite määritellään aina vuosittain, jolloin se myös tarkistetaan huoltoleasinghinnoittelussa. Kiinteistä kustannuksista on prosenttiosuus koroissa. Tämän osuuden tulisi riittää kattamaan huoltoleasingille kohdistuvat kiinteät kustannukset. Koska korko määritellään pitkäksi aikaa on kustannusten osuudessa on otettu huomioon muun muassa tulevat korotukset palkkoihin. Koron osuudessa on myös osuus luottotappiolle, jos niitä sattuisi syntymään. Marginaalin määrittämisessä katsotaan myös historiatietoja kustannusten kehittymisestä ja sopimusmääristä.

Kuten kappaleessa 2.9 todettiin, puitesopimusasiakkaiden vuokrat ovat edullisempia kuin normaaleiden asiakkaiden. Tässä case- yritys tulee vastaan perimässään marginaalissa ja pienentää sitä, jolloin myös vuokra alenee. Puitesopimustasolla hinnoittelu ei muuten poikkea normaalista hinnoittelusta, koska autoon tulevat huoltokustannukset eivät ole sen pienemmät

kuin normaaleilla asiakkaillaan. Sama pätee jäännösarvotekijään, puitesopimusasiakkaan auton palautuessa, markkinat joille palautuvaa autoa myydään, ovat samat kuin normaaleiden asiakkaiden kohdalla.

Huoltoleasinghinnoittelussa TFF:llä on etuna kilpailijoihin nähden vain yhden merkin rahoittaminen. Monimerkkirahoittajat eivät pysty hinnoittelemaan tuotetta yhtä tarkasti kuin yhtä merkkiä rahoittavat yhtiöt. Huoltobudjetti ja jäännösarvotaso pystytään tällöin määrittämään tarkemmin, joka saattaa olla etuna kilpailtaessa hinnalla mutta myös kannattavuudessa. Monimerkkirahoittajan etuna on monien merkkien rahoittaminen ja tällöin suuremman valikoidun tarjoaminen asiakkaalle.

3.3 Kannattavuus ja kustannukset

Kannattavuutta tutkittiin, kuten aikaisemmin on jo kerrottu tuotteen eri osa-alueiden kautta. Huoltoleasingistä ja sen eri osa-alueista kerrottiin luvussa 2.3. Jäännösarvon kohdalle kate tulee jäännösarvon ja myyntihinnan erotuksesta. Jos autoa myytäessä saadaan enemmän kuin jäännösarvo on, on erotus voittoa kun taas toisin päin erotus voi myös olla tappiota. Jos huoltoleasingisopimus puretaan kesken kauden, peritään asiakkaalta purkumaksu sopimusehtojen mukaisesti. Purkumaksun pitäisi riittää kattamaan auton purkuhetken jäännösarvon ja myyntihinnan erotus, jottei jäännösarvotappiota syntyisi. Purkujen yhteydessä jäännösarvotappiota voi syntyä suuremmalla todennäköisyydellä kuin sopimuksen ajallisesti päättyessä, koska auton arvo putoaa aluksi nopeampaa, jolloin investointia ei ole ehditty vielä pienentää riittävästi. Auton arvon aleneminen hidastuu mitä vanhemmaksi auto tulee. Tästä on teoriaosuudessa esimerkki luvussa 2.3, jossa on havainnollistettu auton arvon ja markkinahinnan kehittyminen leasingisopimuksen elinkaaren aikana.

Toinen tuottoja tuova kohde on huoltobudjetti. Huoltobudjetin tarkoitus ei ole tuoda voittoa, vaan päätyä plus miinus nolla tilanteeseen sopimuksen päättyessä. Jos huolloista haluttaisiin saada merkittävää voittoa, nousisivat vuokrat liian suuriksi. Huoltobudjetti on laskettu tiettyjen kilometrien mukaan ja sen pitäisi riittää kattamaan toteutuneet huollot. Kuten tuotteen luonteeseen kuuluukin, rahoitusyhtiö kantaa huoltoriskin. Huoltobudjetti voi siis myös tuottaa tappiota. Huoltoleasingistä tulee myös korkotuottoja sopimusajalta. Asiakas maksaa sopimusajana korkoa pääomalle, joka tulee tuottona rahoitusyhtiölle.

Asiakaskohtaiseenkannattavuuteen otettiin kantaa siltä osin, että nähtiin olivatko jotkin asiakkaat kannattamattomia ja oliko samalla asiakkaalla monta kannattamatonta sopimusta vai oliko kyse yksittäisistä tapauksista. Kustannuksia asiakkaille ei resurssien takia kohdistettu. Se

olisi vaatinut paljon työtä, koska yrityksessä kustannuksia ei tällä hetkellä kohdisteta aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Kuten aikaisemmin on jo todettu, TFF:llä ei ole muuttuvia kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia ovat henkilöstökulut kuten palkat ja sosiaaliturvamaksut, vuokrat, poistot investoinneista, toimistotarvikkeet. Muuttuvia kustannuksia esiintyy tuotetasolla, kun huoltoleasingauto käy huollossa, mutta nämä kustannukset ovat sopimuksen kustannuksia jotka katetaan asiakkailta perittävillä huolloilla. Kiinteät kustannukset on otettu huomioon tuotteen hinnoittelussa, eli niitä ei kohdisteta toimintolaskennan avulla.

Toimintolaskennan käyttäminen kustannusten kohdistamiseen olisi suotavaa, mutta leasing-hinnoittelu on markkinajohtoista, jolloin hintaan pitää vaikuttaa nopeasti ja pitkiin laskelmiin kustannuksista ei ole aikaa. Toimintojen kartoittaminen TFF:ssa olisi kohtalaisen helppoa ja työntekijöiden työnkuvan perusteelle kustannusten kohdistaminen tuotteelle onnistuisi. Toimintalaskennan käyttö käytännössä on varmasti helpompaa valmistusyrityksissä kuin palvelu-yrityksissä.

Kaikki leasinghinnat perustuvat asiakkaalle laskettuihin tarjouksiin, ja kilpailutilanteesta riippuen on pystyttävä reagoimaan nopeasti hintoihin. Hinnalla kilpailu leasingyhtiöiden välillä on tiukkaa ja hinnoittelu on suljettua. Tietoa kilpailijoista heidän hinnoistaan saa erittäin vähän jos yhtään.

Leasing on myös pitkäaikaista toimintaa ja tuotteen kannattavuus muodostuu sopimuksen elinkaaren aikana. Jos hinnoittelussa pidetään tiukasti kiinni tietyistä hinnoista, joissa ei ole joustovaraa, voi kaupat mennä ohitse. Joskus on huomioitava myös volyymi, eli otetaan vastaan suurempi kauppa vaikka tiedetäänkin, että se ei ehkä ole yhtä kannattava kuin yksittäinen sopimus, jonka pystyy hinnoittelemaan kalliimmaksi.

TFF:n hinnoittelua voisi verrata voittolisähinnoitteluun. Voittolisä hinnoittelussa asetetaan voittotavoite joka TFF:lla on ROMA. Tuotteen päälle lasketaan myös kustannukset. Voittolisähinnoittelua kuvataan kuitenkin varsin varovaiseksi ja riskejä karttavaksi hinnoittelumenetelmäksi, joka ei ota huomioon nopeita kysynnän vaihteluita. Nämä asiat sotivat osaltaan TFF:n hinnoittelu menetelmää vastaan.

4 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten huoltoleasinghinnoittelussa oli onnistuttu eli tutkia sopimuskohtaista kannattavuutta. Tuotteen eri osa-alueilla ei kaikissa tapauksissa oltu tuoton puolella. Esimerkiksi osissa tapauksia huoltolaskuja oli tullut budjetoitua enemmän. Varsinkin jos autoon oli vaihdettu renkaita, oli riski huoltobudjetin ylittymiseen suurempi.

Eri rengasmerkkien hintaerot ja eri toimittajien hinnat ovat vaikeutena, kun renkaita hinnoitellaan mukaan huoltobudjettiin. Myös rengaskoko vaikuttaa suuresti renkaiden hintaan, viisi-toistatuumaisiin vanteisiin saa renkaat halvemmalla kuin kahdeksantoistatuumaisiin. Tätä tekijää ei ole otettu huomioon hinnoittelussa, mikä pitäisi ehkä ottaa huomioon paremmin. Hinnoittelussa on laskettu yleisimpien merkkien ja kokojen keskiarvo ja erikoistapauksia ei huomioida. Se olisikin erittäin hankalaa ja voi olla helpompi tyytyä yleisimpien merkkien ja mallien hintojen keskiarvoon. Hankaluus aiheutuu ohjelmistojen puolelta, johon ei tällä hetkellä pystytty huomiomaan rengaskokoa erikseen. Se vaatisi järjestelmän uudelleen muokkauksen. Jos renkaiden osuutta huoltobudjetin hinnoittelussa nostettaisiin huomattavasti, se voisi saattaa asiakkaat eriarvoiseen asiaan. Asiakkaat jotka ottavat puhtaasti tuotantoauton, jolloin autolle ei aseteta ulkonäöllisiä vaatimuksia samalla tavalla kuin esimerkiksi työsuhdeautoille, eivät halua maksaa ylimääräistä, jos hinnoittelussa on otettu huomioon ulkonäköseikat. Tämä merkitsisi myös sitä, että asiakkaita voitaisiin menettää kilpailijoille.

Huoltobudjetin onnistumisesta voidaan todeta, että tavara-autojen kohdalla huoltobudjetin hinnoittelussa oli onnistuttu paremmin kuin henkilöautojen kohdalla. Tämä voi johtua suuresti autojen käyttötarkoituksesta. Tavara-autot ovat monesti tuotantoautoja eikä niitä käytetä työntekijöiden vapaa-aikana kuten työsuhdeautoja.

Kesken kauden päätyneistä sopimuksista voidaan todeta, että monessa tapauksessa perittävä purkumaksu ei riittänyt kattamaan sopimuksen purkuhetken jäännösarvon ja myyntihinnan erotusta, jolloin tästä osuudesta tuli tappiota. Purkutapauksissa huoltobudjetti tuotti kuitenkin monesti voittoa, eli huoltoja oli budjetoitu enemmän kuin, mitä huoltolaskuja oli maksettu purkuajankohtaan nähden.

Päätyneiden sopimusten joukossa oli myös varsinaisen sopimusajan jälkeen jatkettuja sopimuksia ja näistä jatketuista sopimuksista voidaan todeta, että ne ovat yrityksille kannattavia. Tähän yksi vaikuttava tekijä on, että jäännösarvo on suhteellisen alhainen pitkässä sopimuksessa ja auton arvon aleneminen ei ole enää niin rajua kuin sopimuskauden alussa. Riskejäkin sopimusten jatkamiseen liittyy huoltojen ja auton iän osalta. Auton takuu on kolme vuotta, jonka jälkeen autoon tulevat korjaukset tulevat kokonaisuudessaan leasingyhtiölle maksetta-

vaksi. Sopimuksia jatkettaessa tulisikin tutkia ja harkita tapauksia yksitellen ja tarkistella auton huoltohistoriaa. Sopimusten jatkaminen ja joustaminen ovatkin merkittäviä tekijöitä asiakaspalvelussa ja näiden asioiden kehittämiseen tulisikin kiinnittää huomiota enemmän. Esimerkiksi jatkotarjouksen tekemistä pitäisi helpottaa nykyisestä, jotta asiakasta saataisiin palveltua nopeammin.

Asiakaskannattavuudessa tarkasteltiin eri asiakkaiden sopimusten kannattavuutta, mutta kustannuksia ei kohdistettu asiakkaille koska resurssit eivät riittäneet kohdistamaan eri asiakkaille juuri heille kuuluvia kustannuksia ja yrityksen kustannusten käsittelytavasta johtuen se on myös melkein mahdotonta. Tappiollisissa sopimuksissa huomattiin, että saman asiakkaan sopimukset olivat monesti tappiollisia. Esimerkiksi jos myyntihinta jäi jäännösarvon alle, voivat tappiot olla alueellisia. Pääkaupunkiseudulla jälleenmyyjiä on enemmän eivätkä liikkeet tarjoa autoista niin paljon kuin muualla Suomessa, koska tarjontaa on enemmän. Myös huolloissa huomattiin, että tiettyjen asiakkaiden huoltobudjetti ylittyi. Tähän voivat vaikuttaa myös alueelliset erot, eli huoltojen hinnat mutta myös autojen käyttötapa, jolloin huoltoja ja korjauksia voidaan joutua tekemään enemmän.

Työstä yritys saa arvokasta tietoa tulevaisuuden hinnoittelua varten. Eri tekijät hinnoittelussa on avattu toteutuneen tilanteen kautta. Tulosten avulla yritys pystyy vertailemaan, onko hinnoittelussa suuria eroavaisuuksia automallien sekä asiakkaiden välillä. Kesken kauden päättyneiden sopimusten kohdalla suositeltavaa olisi miettiä mahdollisesti uusia ehtoja, koska näiden sopimusten kohdalla jäännösarvotappiot purkumaksusta huolimatta olivat suurehkoja. Kustannusten kohdistamista sopimuksille ja asiakkaille tulisikin miettiä hieman pidemmälle, koska toiset asiakkaat vievät huomattavasti enemmän työaika verrattuna toisiin. Tällä hetkellä asiakkaiden sopimuksille kohdistettavat kustannukset ovat samanlaiset ja se ei anna oikeaa kuvaa asiakkaan kannattavuudesta.

Uusia haasteita leasinghinnoitteluun ja jälleenmyyjille loi 1.4.2009 voimaan tullut autoveromuutos. Ennen Suomessa laskettiin veroa verolle, jolloin arvonnäisävero laskettiin auton ja autoveron yhteishinnasta ja vähennettävä arvonnäisävero rahoitusyhtiölle oli tällöin suurempi. Uuden muutoksen myötä arvonnäisävero lasketaan vain autolle ja autovero on erillinen erä. Autojen kuluttajahinnat eivät muutoksen myötä laskeneet, koska valtio nosti samalla autoveron määrää, jotta valtion saamat verotuotot eivät putoaisi. Leasingissa tämä vaikuttaa hinnoitteluun, koska vähennettävä arvonnäisävero on pienempi ja autovero pitää maksaa ensimmäisen omistajan aikana, eli leasingissa autovero jaetaan sopimuksen erille ja, tällöin se nostaa kuukausivuokraa.

Oman haasteensa veromuutos aiheuttaa myös purkutapauksissa hinnoittelun lisäksi. Purkumaksua ja sen määrää pitää pohtia syvemmin, jotta mahdollisista puruista ei aiheudu yhtiölle

turhia tappioita. Tämä siksi, että jos 1.4.2009 jälkeen tehty leasingopimus puretaan, saattaa auton jäännösarvo olla auton ostohintaa korkeampi. Kun rahoitusyhtiö ostaa auton jälleenmyyjältä, auton kokonaishinta muodostuu itse autosta, autoverosta ja arvonnäköveroista joka on läpikulkuerä. Kun auto myydään eteenpäin ei auton kokonaishinta sisällä enää autoveroa erikseen. Jos auton hinta on alussa muodostunut seuraavasti: auto 10 000, jonka päälle tulee arvonnäkövero 2 200,00 ja autovero 2440,00 jolloin kokonaishinta on 14 640,00 josta rahoitusyhtiö saa vähentää 2 200,00 arvonnäköveroa. Jos auto myytäisiin heti edelleen, laskettaisiin arvonnäkövero auton ja autoveron päälle, eli 12 440,00 + arvonnäkövero 2 736,80 eli auton kokonaishinta olisi tällöin 15 176,80 ja rahoitusyhtiö tilittäisi valtiolle 2 736,80 arvonnäköveroa. Seuraava taulukko selvittää nykytapaa. Siinä on vertailtu miten, auton hinta ennen muodostui ja miten veromuutoksen myötä sekä nähdään vaikutus auton hintaan, jos auto myytäisiin heti edelleen eli huoltoleasingopimus päättyisi ennen aikaisesti.

TAULUKKO 3 Autonhinnan muodostuminen vanha ja uusi tapa

	Vanha malli		Uusi malli
Auto + autovero	12000,00	Auto	10000,00
		Autovero	2440,00
Arvonnäkövero	2640,00	Arvonnäkövero	2200,00
Investointi	12000,00	Investointi	12440,00
Kokonaishinta	14640,00	Kokonaishinta	14640,00
Auton myynti	12000,00	Auton myynti	12440,00
Myynnistä tilitettävä arvonnäkövero	2640,00	Myynnistä tilitettävä arvonnäkövero	2736,80
Kokonaismyyntihinta	14640,00	Kokonaismyyntihinta	15176,80

Ongelmaksi työssä muodostui toteutuneiden huoltokustannusten selvittäminen. Nykyään se on manuaalista ja aikaa vievää. Työn alla yrityksessä onkin tällä hetkellä tapa, jolla autoihin tulevat huollot saadaan vietyä automaattisesti oikean sopimuksen taakse kuluksi, jolloin toteutuneiden huoltojen ja ajokilometrien vertailu helpottuu. Tämä vaatii vielä paljon työtä ja testausta ja selvitystyö toteutuneista huolloista joudutaan tekemään vielä toistaiseksi manuaalisesti, jos halutaan tietoa tapauskohtaisesti.

Kokonaiskuvaa katsoessa leasing on kannattavaa. Yksittäiseen tappiolliseen sopimukseen ei tule puuttua liian tarkasti, mutta on hyvä pohtia sitä, mikä meni mahdollisesti pieleen. Sama pätee myös yksittäiseen erittäin kannattavaan sopimukseen. Siinä tapauksessa on saatettu

onnistua erittäin hyvin, mutta edelleen kokonaiskuva ratkaisee. Mitään tiettyä mallia tai asiakasta ei kannata hylätä yhden huonon kaupan takia.

Leasingissa pitää muistaa, että sopimuksen elinkaari on normaalisti kolme vuotta ja siinä ajassa asiat ehtivät muuttua paljon, kuten viime aikoina on huomattu. On hyväksyttävä, että välillä tehdään tappiota, kunhan pitkällä aikajänteellä toiminta on kannattavaa. Leasingmarkkinoilla on tärkeää, että hinnoittelussa pystytään reagoimaan nopeasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin, oli kyse kustannusten määrän lisääntymisestä, hinnalla kilpailemisesta tai lakimuutoksesta.

LÄHTEET

- Ala- Nissilä O. & Sinervo R. 1992. Kate Laskentoimi. Porvoo: WSOY.
- Alhola K. & Lauslahti S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Alhola K. 2004. Tuote- ja asiakaskohtainen kannattavuus. Tili- ja veropäivät.
- Andersson, J., Ekström C. & Gabrielsson A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Juva: WS Bookwell Oy
- Artto E. , Koskela M. , Leppiniemi J. & Virtanen K. 1994. Yrityksen Laskentatoimi. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.10. osin uudistettu painos. 2004. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Kinnunen, J., Leppiniemi J., Puttonen V. & Virtanen K. 2002. Tietoa Yrityksen Taloudesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Laitinen E. Yrityksen talouden mittari. 1992. Jyväskylä:Gummerrus.
- Laitinen E. Kilpailukykyä hinnoittelulla. 2007. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Laitinen R. Taloustiedolla tulosta. 2002. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Liker Jeffrey K. 2006. Toyotan Tapaan. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Melamies J. & Paakkunainen R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY.
- Pellinen J.2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Stenbacka J., Mäkinen I. & Söderström T. 2002. Kannattavuuden avaimet. Juva: WSOY.
- Turney, Peter B.B. 1992. Toimintolaskenta. Juva: WSOY.
- Suomala P. & Paranko J. 2008. Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta. Tulostettu 10.05.2009
<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article156211.ece>
- Toyota esitemateriaali
- The Toyota Way 2001. Toyota Motor Corporation. 2001

LIITTEET

LIITE 1 HUOLTOLEASINGLASKELMA.....	44
LIITE 2 ERÄLUETTELO.....	45
LIITE 3 HUOLTOLEASINGSOPIMUKSESTA KERÄTYT TIEDOT.....	47

LIITE 1

Huoltoleasinglaskelma

Toyota Finance Finland Oy

Huoltoleasing

<i>Asiakasnimi</i>	Asiakas Esimerkki
<i>Toimittajan nimi</i>	Liike X
<i>Myyjä</i>	Myyjä A
<i>Kohde</i>	Toyota

<i>Svh</i>	15 000,00 €
------------	-------------

<i>Sopimusaika</i>	36 kk
--------------------	-------

<i>Eräväli</i>	1 kk
----------------	------

<i>Korko%</i>	4,000 %
---------------	---------

<i>Laskentahinta</i>	15 000,00 €
----------------------	-------------

<i>Huoltoyksiköt</i>	1,50 c
----------------------	--------

<i>Kilometrit</i>	60 000 km
-------------------	-----------

<i>Huollot yhteensä</i>	900,00 €
-------------------------	----------

<i>Jäännösarvo</i>	30,00 %
--------------------	---------

<i>Jäännösarvo</i>	4 500,00 €
--------------------	------------

<i>Vuokra pääoma</i>	323,92 €
----------------------	----------

<i>Käyttöetu</i>	265,00 €
------------------	----------

<i>Huolto</i>	25,00 €
---------------	---------

<i>Vapaaetu</i>	445,00 €
-----------------	----------

<i>Vuokra yht</i>	348,92 €
-------------------	----------

Hinnat sis. alv

LIITE 2

Eräluettelo

Eränumero	Pääoma ennen	Lyhennys	Eräkorko	Pääomavastike	Pääoma lyhen- nyksen jälkeen	Asiakkaalta pe- ritty huol- lonosuus yht. sopimuksen ai- kana	Toteutuneet huollot	Huoltobudjetin ja toteutunei- den huoltojen erotus
1	15000,00	275,00	48,92	323,92	14725,00	25	-95	-70
2	14725,00	275,92	48,00	323,92	14449,08	50	0	-45
3	14449,08	276,84	47,08	323,92	14172,24	75	-36	-56
4	14172,24	277,76	46,16	323,92	13894,48	100	0	-31
5	13894,48	278,68	45,24	323,92	13615,80	125	0	-6
6	13615,80	279,61	44,31	323,92	13336,19	150	0	19
7	13336,19	280,55	43,37	323,92	13055,64	175	0	44
8	13055,64	281,48	42,44	323,92	12774,16	200	0	69
9	12774,16	282,42	41,50	323,92	12491,74	225	-147	-53
10	12491,74	283,36	40,56	323,92	12208,38	250	-36	-64
11	12208,38	284,31	39,61	323,92	11924,07	275	0	-39
12	11924,07	285,25	38,67	323,92	11638,82	300	0	-14
13	11638,82	286,20	37,72	323,92	11352,62	325	0	11
14	11352,62	287,16	36,76	323,92	11065,46	350	0	36
15	11065,46	288,11	35,81	323,92	10777,35	375	0	61
16	10777,35	289,08	34,84	323,92	10488,27	400	-36	50
17	10488,27	290,04	33,88	323,92	10198,23	425	0	75
18	10198,23	291,01	32,91	323,92	9907,22	450	-185,1	-85,1
19	9907,22	291,98	31,94	323,92	9615,24	475	0	-60,1
20	9615,24	292,95	30,97	323,92	9322,29	500	0	-35,1
21	9322,29	293,93	29,99	323,92	9028,36	525	-10	-20,1
22	9028,36	294,91	29,01	323,92	8733,45	550	0	4,9
23	8733,45	295,89	28,03	323,92	8437,56	575	0	29,9
24	8437,56	296,87	27,05	323,92	8140,69	600	0	54,9

25	8140,69	297,86	26,06	323,92	7842,83	625	0	79,9
26	7842,83	298,86	25,06	323,92	7543,97	650	0	104,9
27	7543,97	299,85	24,07	323,92	7244,12	675	0	129,9
28	7244,12	300,85	23,07	323,92	6943,27	700	-36	118,9
29	6943,27	301,86	22,06	323,92	6641,41	725	0	143,9
30	6641,41	302,86	21,06	323,92	6338,55	750	0	168,9
31	6338,55	303,87	20,05	323,92	6034,68	775	0	193,9
32	6034,68	304,88	19,04	323,92	5729,80	800	0	218,9
33	5729,80	305,90	18,02	323,92	5423,90	825	-21,9	222
34	5423,90	306,92	17,00	323,92	5116,98	850	0	247
35	5116,98	307,94	15,98	323,92	4809,04	875	-274	-2
36	4809,04	308,97	14,95	323,92	4500,07	900	0	23
Yhteensä		10499,93	1161,19			900	-877	23

LIITE 3

Huoltoleasingsopimuksesta kerätyt tiedot:

Sopimusnumero
Rekisteritunnus
Auton malli
Asiakasnumero
Asiakkaan nimi
Sopimuksen alkamispäivä
Lainakohde
Jälleenmyyjä
Investointi (ei sisällä alv.)
Investointi (sisältää alv.)
Jäännösarvo (ei sisällä alv.)
Jäännösarvo (sisältää alv.)
Jäännösarvo sopimuksen purkuhetkellä
Myyntihinta
Voitto / Tappio
Purkuveloitus
Kuluneet sopimuskuukaudet
Sopimusaika kuukausina
Sopimuksen kilometrit
Sopimukselle maksetut huollot yhteensä
TFF:n maksamat huoltolaskut
Huoltojen voitto/tappio
Veloitetut ylikilometrit
Korko %